



TEKNILLINEN TIEDEKUNTA

TUNNEÄLYKKYYS JOHTAMISTYÖSSÄ -
SYSTEMAATTINEN KIRJALLISUUSKATSAUS

Matti-Mikael Cedervall

Tuotantotalouden tutkinto-ohjelma

Diplomityö

Kesäkuu 2021

TIIVISTELMÄ

TUNNEÄLYKKYYS JOHTAMISTYÖSSÄ - SYSTEMAATTINEN KIRJALLISUUSKATSAUS

Matti-Mikael Cedervall

Oulun yliopisto, Tuotantotalouden tutkinto-ohjelma

Diplomityö + 2021, 71 s. + 3 liitettä

Työn ohjaaja(t) yliopistolla: Hannele Lampela (TkT), Arto Reiman (TkT)

Hyvään johtamiseen vaadittavat taidot muuttuvat ajan saatossa sekä uusien ikäryhmien, globalisaation ja maahanmuuton yhteydessä. Tunneälykyys on konsepti, jolla suomalaisen johtamisen haasteisiin voitaisiin vastata. Suomalaista johtajuutta on määritelty yleisellä tasolla prosessi- ja asiapainotteiseksi johtamistavaksi, josta puuttuu ihmisjohtaminen. Tutkimuksissa todetaan myös, että suomalaisilla johtajilla on opittavaa eri kulttuurista tulevien ihmisten johtamisessa.

Tutkimuksissa, joissa tutkitaan tunneälykkyyttä johtamisen näkökulmasta, on todettu tunneälykkyydestä olevan huomattavaa hyötyä työpaikoilla viihtyvyyteen, motivaatioon ja elämänlaatuun. Tunneälykkäiden johtajien on todettu myös olevan johtajina menestyneempiä ja pidetympiä. Tunneälykkäässä johtamisessa on piirteitä, jotka voisivat edesauttaa suomalaista johtamistyötä entistä parempaan suuntaan. Tunneälykyys on noussut Suomessakin puheenaiheeksi, mutta se ei ole vielä tarpeeksi isossa roolissa suomalaisessa johtamiskulttuurissa. Tämän tutkimuksen päämääränä on luoda ymmärrystä tunneälykkyyskonseptista, peilata sitä suomalaiseen johtamiskulttuuriin ja etsiä keinoja herättää keskustelua siitä, miten suomalaisesta johtamisesta voitaisiin tehdä parempaa.

Työn tavoitteeseen päästään systemaattisella kirjallisuuskatsauksella, jonka tehtävänä on perehtyä suomalaiseen johtamiseen, sen hyviin puoliin ja heikkouksiin, sekä tutkia tunneälykonseptia, ja löytää vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- TK1: Mitä on tunneälykkyys?
- TK2: Miten tunneälykkyyttä voidaan mitata?
- TK3: Voiko ihminen oppia tunneälykkyyttä?
- TK4: Mikä on tunneälykkyuden merkitys johtamistyössä?

Tutkimuskysymyksiin vastataan systemaattisella kirjallisuuskatsauksella, joka koostuu tunneälykkyys-käsitteestä sekä sen mittaamisesta ja kehittämisestä johtajuuden näkökulmasta. Kirjallisuuskatsaus luo ymmärrystä tunneälykkyudesta ja sen kehitysmahdollisuuksista johtamistyössä, sekä tunnistaa, miksi suomalaiset johtajat tarvitsevat tunneälykästä johtamista. Kirjallisuuskatsauksen tavoite on muodostaa ymmärrystä avainkysymyksiin tunneälystä sekä sen hyödyistä johtamistyössä sekä siitä, miksi yritykset tarvitsisivat ymmärrystä tunneälykkyuden lisäämiseksi työpaikoilla.

Tämän kirjallisuuskatsauksen tulokset avaavat ymmärrystä suomalaisen johtamisen malleihin sekä siihen, miten organisaatioita voitaisiin kehittää tunneälykkään johtamistyön näkökulmasta. Tämä kirjallisuuskatsaus tukee aiempaa tutkimusta suomalaisista johtamismalleista tutkimalla tunneälykkyyskonseptia ja tuomalla näkökulmaa siihen, miten suomalaista johtamista voitaisiin kehittää entistä parempaan suuntaan. Tutkimustuloksia voidaan soveltaa yleisesti johtamistyöhön organisaatiosta ja toimialasta riippumatta.

Asiasanat: tunneälykkyys, johtaminen, johtamistyö

ABSTRACT

EMOTIONAL INTELLIGENCE IN LEADERSHIP WORK - SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Matti-Mikael Cedervall

University of Oulu, Degree Programme of Industrial Engineering Management

Master's thesis + 2021, 71 pp. + 3 Appendixes

Supervisor(s) at the university: Hannele Lampela (DSc.), Arto Reiman (DSc.)

The skills required for good leadership change over time and in the context of new age groups, globalization, and immigration. Emotional intelligence is a concept that could be used to meet the challenges of Finnish leadership. Finnish leadership has been defined at a general level as a process- and fact-oriented management method that lacks human leadership. The previous studies also states that Finnish leaders have lessons to learn in leading people from different cultures.

Emotional intelligence has since aroused a lot of interest both for and against. Studies examining emotional intelligence from a management perspective have found that emotional intelligence has significant benefits for well-being, motivation, and quality of life in the workplace. Emotionally intelligent leaders have also been found to be more successful and well-liked as leaders. There are features in emotionally intelligent leadership that could contribute to an even better direction for Finnish leadership work. Emotional intelligence has also become a topic of conversation in Finland, but as research shows, it does not yet play a big enough role in Finnish management culture. For this reason, the aim of this study is to create an understanding of the concept of emotional intelligence, to mirror it in the Finnish management culture and to find ways to stimulate discussion on how to make Finnish leadership better.

The aim of the work is achieved through a systematic literature review, the task of which is to get acquainted with Finnish management, its strengths, and weaknesses, and to study the concept of emotional intelligence, and find answers to the following research questions:

- RQ1: What is emotional intelligence?
- RQ2: How can emotional intelligence be measured?
- RQ3: Can a person learn emotional intelligence?
- RQ4: What is the role of emotional intelligence in leadership work?

The research questions are answered with a systematic literature review, which consists of the concept of emotional intelligence and its measurement and development from a leadership perspective. The literature review creates an understanding of emotional intelligence and its development opportunities in leadership work and identifies why Finnish leaders need emotional intelligent leadership. The aim of the literature review is to form an understanding of the key issues of emotional intelligence and its benefits in management work, as well as why companies would need an understanding to increase emotional intelligence in the workplace.

The results of this literature review add understanding of Finnish leadership models and how organizations could be developed from the perspective of emotionally intelligent leadership. This literature review supports previous research on Finnish leadership models by exploring the concept of emotional intelligence and by bringing a perspective on how Finnish leadership could be developed in an even better direction. The research results can be applied to management work in general, regardless of the organization and industry.

Keywords: emotional intelligence, leadership, leadership work

ALKUSANAT

Asiajohtaminen ja asiantuntijajohtajuus kalskahtavat korvaan, koska näistä sanoista puuttuu ihminen keskiöstä. Suomalainen johtaminen mielletäänkin usein jurona ja palautetta annetaan vain, kun on jotain negatiivista sanottavaa. Motivoivaa ja positiivista johtamista tapaa harvemmin. Tämä on todella monen henkilön kokemus johtajistaan. Diplomi-insinööritutkintoa (ensimmäinen tutkinto Metropolian Amk, automaatioinsinöörin tutkinto) Oulun yliopistossa tehdessäni olen huomannut, ettei korkeakouluissa painoteta tätä kyseistä asiaa insinööripuolella tarpeeksi. Useat insinöörit niin ammattikorkeakoulusta kuin yliopistostakin valmistuttuaan päätyvät johtavaan asemaan, jolloin hyvän johtajan ominaisuudet tulevat tarpeeseen ja hyvään johtamiseen kuuluu myös ihmisjohtamisen aspekti.

Tämä diplomityö sai alkunsa mielenkiinnosta johtamisen psykologiaa kohtaan organisaatiopsykologian kurssilla, sekä Project management-kurssilla luettuani Harvard Business Reviewn kirjaa Guide to project management, joka ei juurikaan sivunnut psykologista aspektia projektijohtamisessa. Luettuani jonkin verran kirjallisuutta ja keskusteltuani useiden ihmisten kanssa heidän kokemuksistaan suomalaisista johtajista, kohtasin tarpeen, johon mielestäni kannattaisi panostaa. Yhä uudelleen kyseinen aihe herättää mielenkiintoa ja keskustelua ja selkeästi ihmiset näkevät tarvetta ihmisenjohtamisen saralla. Erityisesti tunneälykkyyden käsite herätti mielenkiintoa, sillä se näyttää vastaavan näihin tarpeisiin.

Osoittaisin kiitokseni lopputyön ohjaajilleni Hannele Lampelalle ja Arto Reimanille avusta ja ohjauksesta, sekä Oulun Yliopistolle, että Tuotantotalouden henkilökunnalle laadukkaasta koulutuksesta ja tuesta. Erityisesti haluaisin kiittää myös rakasta avovaimoani henkisestä tuesta, joka on ollut todella tarpeellista. Olet minun kallioni.

Oulu, 7.6.2021

Matti-Mikael Cedervall

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	4
ALKUSANAT	6
SISÄLLYSLUETTELO	7
MERKINNÄT JA LYHENTEET	9
1 JOHDANTO.....	9
1.1 Tutkimuksen taustaa.....	9
1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset.....	12
1.3 Tutkimuksen suorittaminen ja työn rakenne	14
2 KESKEISET KÄSITTEET	16
2.1 Tunneälykkyys	16
2.2 Tunneälykkyys mallien jaottelu	20
2.3 Tunneälykkyuden mittaaminen ja oppiminen	27
2.4 Tunneälykkyys johtamistyössä	28
2.5 Kritiikki tunneälykkyyskonseptia kohtaan.....	37
3 TUTKIMUSMETODIT JA MATERIAALIT	39
4 TULOKSET	48
4.1 Tunneälykkyuden käsite tutkimuskirjallisuudessa.....	48
4.2 Tunneälykkyuden mittausmenetelmät tutkimuskirjallisuudessa.....	49
4.3 Tunneälykkyuden oppiminen tutkimuskirjallisuudessa	51
4.4 Tunneälykkyuden merkitys johtamistyölle tutkimuskirjallisuudessa	54
5 POHDINTA JA JOHOPÄÄTÖKSET	57

5.1	Yhteenveto tutkimustuloksista	57
5.2	Tutkimuksen arviointi	58
5.3	Jatkotutkimusaiheita.....	59
LÄHDELUETTELO		61
LIITTEET		
Liite 1. Tekstiin pohjautuvat reaktiokysymykset		
Liite 2. Kuviin liittyvät tunnekuvaukset.....		
Liite 3. Kasvojen ilmeisiin perustuvat tunteiden hahmottamiskysymykset.....		

MERKINNÄT JA LYHENTEET

EQ	Emotional Quotient
IQ	Intelligence Quotient
KPI	Key Performance Indicator
TEM	Työ- ja elinkeinoministeriö
ÄO	Älykkyyssosamäärä

1 JOHDANTO

Tässä systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa käsitellään johtamista ihmisten johtamisen näkökulmasta. Työssä tullaan käyttämään termejä manageriaalinen johtaminen (asiajohtaminen) ja leadership- johtaminen (ihmisten johtaminen). Näille termeille ei ole suomessa vakiintunutta terminologiaa, joten jatkossa tullaan käyttämään edellä mainittuja englannin kielen termejä. Työllä lähestytään aihetta leadership-näkökulmasta. Se eroaa manageriaalisesta johtamisesta siten, että manageriaalisella johtamisella tarkoitetaan asiantuntijajohtajuutta ja numeroilla (KPI, key performance indicator) mitattavia arvoja, jotka osoittavat keskeiset tavoitteet ja sen, kuinka tehokkaasti yritys on pystynyt saavuttamaan ne. Manageriaalisen johtamisen aspektissa ihmisten johtaminen jää vähemmälle huomiolle, joka taas otetaan huomioon Leadership-johtamisessa. Ihmisjohtamisen lähestymistavaksi tässä työssä on valikoitunut tunneälykkyysskonsepti, jota tämä kirjallisuuskatsaus käsittelee.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Suomalainen työelämä on osana kansallista ja kansainvälistä seurantajärjestelmää. Kansallisella tasolla tiedonlähteenä on ollut työolobarometri. Kansainvälisellä tasolla verrataan suomalaista työelämää Euroopan elin- ja työolojen kehittämisviraton tuottamiin tutkimuksien avulla muihin maihin. Suomalaista työelämää verrataan erilaisilla mittareilla muihin eurooppalaisiin maihin tavoitteena parantaa työ- ja elinolosuhteita. Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) teetätti tutkimuksen, jossa tutkittiin työ- ja elinolosuhteita Suomessa. Hanke kantoi nimeä Työelämä 2020. (Valtakari & Nyman, 2019). Osana tätä kokonaisuutta oli suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus, jossa tutkittiin suomalaista johtamistyyliä ja -taitoja. Tutkimuksessa tuli esille niin heikkouksia kuin vahvuuksia. Suurimmaksi vahvuudeksi, joka koettiin, osoittautui asiajohtaminen eli asiantuntemus, jolloin johtajat luottavat prosesseihin ja ymmärtävät numeroita. Asiantuntemuksen heikkoutena taas nähtiin prosessirakkaus. Sen kääntöpuolena ihmisjohtajuus nähtiin heikkoutena niin, että suomalaisella johtajalla on heikko kyky innostaa ihmisiä ja luoda merkityksellisyyden tunnetta. Prosessirakkaus saattaa myös

vaikuttaa uudistumisessa ja aiheuttaa muutosvastarintaa. Matala hierarkia on myös koettu vahvuudeksi, mikä tarkoittaa sitä, että valtarakenteet ovat matalat ja johtajat ovat helposti lähestyttäviä. Tämän kääntöpuolena on korostettu nöyryys, joka taas saattaa kostautua, kun omaa tuotetta tai palvelua pitäisi pystyä kehumaan, myymään ja korostamaan esimerkiksi ulkomailla, mikä helposti johtaa matalaan intohimoon tai tavoitteellisuustasoon työtä kohtaan

Luottamus nähdään myös vahvuutena, josta kumpuaa mm. luottamushenkilöjärjestelmä, jolloin työntekijöiden edustaja on tiiviissä yhteistyössä johtajien kanssa. Suomalaisen johtamisen matala hierarkia ja maanläheisyys johtaa keskinäiseen luottamukseen ja yhteistyöhön, mutta ongelmana on uskalluksen tukeminen ja kovien tavoitteiden asettaminen. Vahva yhteinen arvopohja nähtiin niin ikään vahvuutena, johon sisältyy mm. luottamus, samat arvo ja samankaltaisuus. Heikkoutena tässä taas nähtiin erilaisuuksien ja ristiriitojen tuoma luovuuden ja innovatiivisuuden puute. Homogeenisyyden huonot puolet tulevat myös esille tilanteissa, joissa Suomi tarvitsee osaajia ulkomailta. Suomalaisten johtajien tulisi oppia eri kulttuurien johtamisen taitoja. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 1) on listattuna suomalaisten johtamisen vahvuuksia ja heikkouksia.

Taulukko 1. Suomalaisen johtamisen heikkouksia ja vahvuuksia. (Suomalaisen johtamisen nykytila ja tulevaisuus, 2018).

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> • Matala hierarkia • Luottamus • Asiantuntemus • Ratkaisukeskeisyys • Hyvä yhteinen arvopohja 	<ul style="list-style-type: none"> • Dialogin puute • Heikko ihmisjohtaminen • Prosessirakkaus • Matala tavoitetaso

Työ- ja elinkeinoministeriön (2018) tutkimuksessa Suomalaisen johtamisen nykytilasta ja tulevaisuudesta todetaan, että *“Suomi tarvitsee johtajuutta enemmän kuin pitkään*

aikaan. Teknologoiden kehittymisen siivittäjä rakennemuutos vaatii samaan aikaan uudistumista tukevia rohkeita päätöksiä ja vastuuta pitää kaikista huolta.” Suomessa on moniin länsimaisiin verrattuna ihmisen henkisiin- ja sosiaalisiin ominaisuuksiin keskittyvät opit omaksuttu verrattain myöhään. Hitauteen on vaikuttanut mm. keskittyminen teollisuuden keskittyminen tekniseen puoleen, insinöörien vahva asema työelämässä ja yhteiskunta- ja sosiaalitieteiden vakiintumattomuus (Kuokkanen 2015). Johtajuuden tulevaisuus muuttuu vaatimuksiltaan sellaiseen suuntaan, jossa johtajuudelta vaaditaan viestintätaitoja, uusia ideoita, unelmia, sosiaalisia suhteita ja verkostoja sekä riittävää rohkeutta. Nämä johtajuuden keinot vaativat ennen kaikkea itsensä johtamista, joka nousee ratkaisevan tärkeäksi johtajan menestymisen kannalta. (Juuti 2006). Tulevaisuudessa johtamismalli on todennäköisesti jaetun johtajuuden malli, jossa johtaminen on hajautettu eri tasoille, ja johon vaikuttaa sosiaaliset vuorovaikutusprosessit ja verkostot. Jaettu johtajuus tarkoittaa johtajan tehtävän tai vastuiden jakamista. Jaettuun johtajuuteen kuuluu myös ihmisten kohtaaminen yksilöinä. Johtajuus on jatkuvaa vuorovaikutusta, jossa johtaja on aina auttamassa alaisiaan (Juuti 2006).

Tunneälykkyys ja -kyvykkyys on tutkittu konsepti, jonka avulla voitaisiin vastata suomalaisen johtamisen haasteisiin ja heikkouksiin, sekä parantaa johtamista sekä työpaikoilla että henkilön elämässä. Työssä viihtyvyys sekä hyvä johtajuus parantavat työntekijöiden hyvinvointia. Täten sen epäsuorat ja suorat vaikutukset vaikuttavat yritysten talouteen mm. sairaspoissaoloihin, työssä suoriutumiseen sekä motivaatioon työelämää kohtaan. Tunneälykkyys konseptin tarjoamat mahdollisuudet ovatkin, toimialasta riippumatta, erinomaiset oikein implementoituina. Konsepti tarjoaa erilaiset mittaustyökalut sekä koulutukseen liittyvät mahdollisuudet tunneälykkään johtamisen parantamiseen työpaikoilla.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen päätarkoitus on kehittää syvempää ymmärrystä tunneälystä, sen mittaamisesta ja siitä, kuinka tunneälyä voidaan kehittää johtajuustyön näkökulmasta. Tunneälykonsepti on suhteellisen uusi määritelmä, joka tekee siitä myös kohtuullisen uuden tutkimuskohteen niin tieteen alalla, kuin myös soveltamisen suhteen työ- ja vapaa-ajalla. Psykologit Mayer ja Salovey (1990) kirjoittivat artikkelin tarkoituksenaan luoda tarkempi määritelmä tunneälykkyydestä. Sen jälkeen tutkimukset ovat osoittaneet tunneälykonseptin olevan kehityskelpoinen, siitä siis kannattaa tehdä lisää jatkotutkimuksia ja -mittauksia, jotta konsepti voitaisiin määritellä entistä tarkemmin niin mittausmenetelmien kuin määrittelyjenkin osalta.

Tämä systemaattinen kirjallisuuskatsaus selventää tunneälyn hyötyjä ja edesauttaa ymmärrystä siitä, kuinka tunneälykkyyttä voidaan kehittää ja hyödyntää johtamisen haasteita kohdattaessa. Katsauksessa pyritään vastaamaan johtamisen haasteisiin esittämällä neljä tutkimuskysymystä (TK). Tutkimuskysymykset, jotka työssä esitetään ja niiden tarkoitukset ovat seuraavat:

TK1: Mitä on tunneälykkyy?

Tämän tutkimuskysymyksen tavoitteena on tutkia ja perustella aiemmalla tutkitulla tiedolla tunneälykonseptin tieteellinen pohja. Tämän tutkimuskysymyksen tavoite on myös hankkia ymmärrystä tunneälykonseptista ja sen osa-alueista. Tässä tutkimuskysymyksessä myös tarkastellaan ja pureudutaan kysymykseen, miten tunneälykkyyys määritellään ja miksi juuri näin. Kysymys rajataan enimmäkseen vuodesta 1990 lähtien saatuun tutkimustietoon, koska tunneälykkyyys konsepti muodostettiin vasta kyseisenä ajankohtana. Aiheen käsittely ja tutkimustyö on lisääntynyt kyseisestä ajankohdasta alkaen. Työssä vain sivutaan tätä vanhempaa tutkimustietoa.

TK2: Miten tunneälyä voidaan mitata?

Tavoitteena on etsiä ja analysoida sitä, voiko tunneälyä, tunneälykapasiteettia tai tunneälyn määrää mitata, sekä paneutua näihin käsitteisiin. Tähän liittyen tavoitteena on myös etsiä erilaisia menetelmiä ja työkaluja, joilla mittaaminen onnistuu. Tarkoituksena on myös käydä yleisellä tasolla läpi useampia menetelmiä. Näistä menetelmistä on tarkoituksena ottaa yleisimmät tarkempaan tarkasteluun; tarkastella niitä tarkemmin ja selvittää, miten ja minkälaisilla tavoilla kyseisiä mittaustyökaluja käytetään ja esitellä esimerkkejä niistä. Tutkimuskysymys rajataan muutamiin eniten käytettyihin menetelmiin.

TK3: Miten tunneälykkyyttä voi oppia?

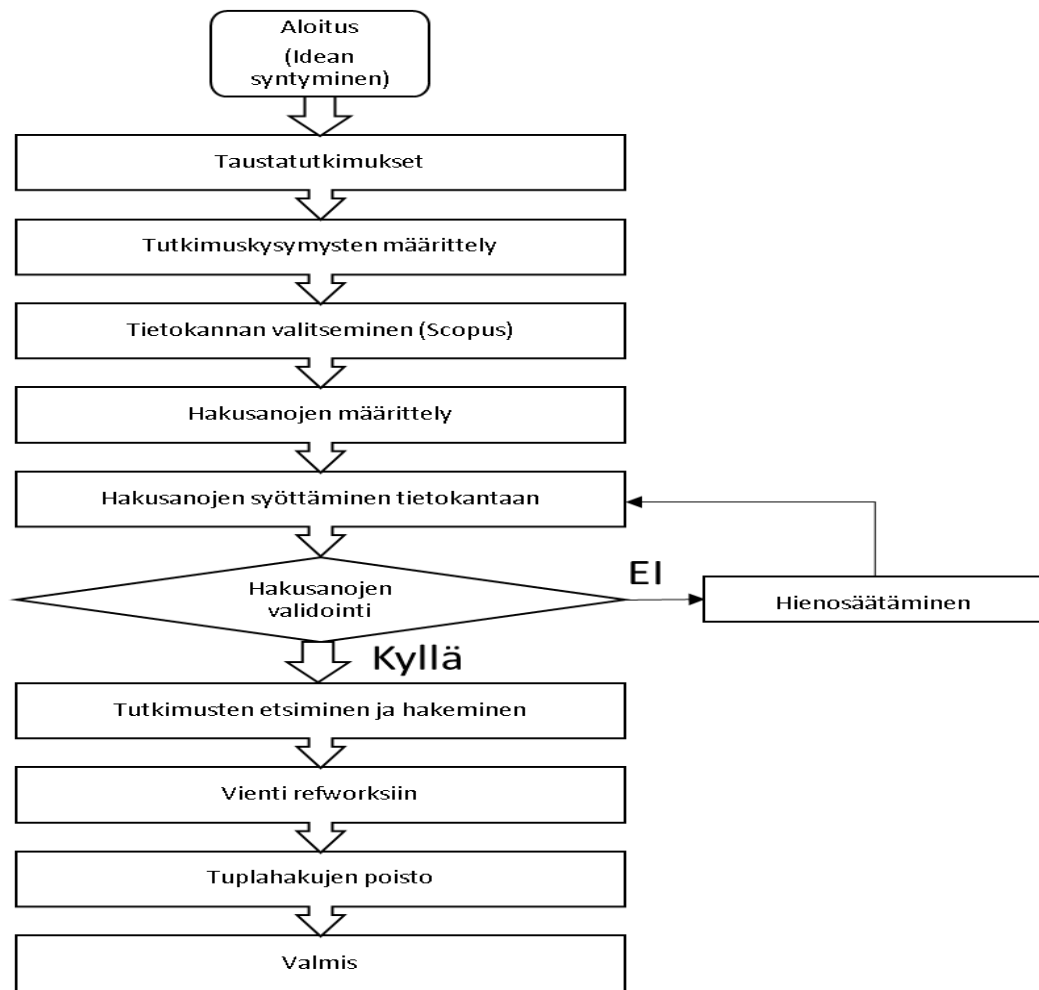
Tutkimuskysymyksen kohteena on tunneälyoppiminen. Tässä tutkitaan, onko tunneälyn oppiminen mahdollista ja, mikäli näin on, minkälaisilla metodeilla opettaminen ja oppiminen tapahtuu. Tarkoituksena on myös tarkastella ja analysoida aikaisempia tutkimustuloksia mahdollisista opetus- ja oppimiskeinoista.

TK4: Mikä on tunneälykkyyden merkitys johtamistyössä?

Tämän kysymyksen tarkoituksena on tutkia tunneälyn merkitystä johtamistyössä. Tavoitteena on etsiä ja analysoida tieteellistä näyttöä tunneälykkyyden hyödyistä johtamistyössä ja organisaatioissa.

1.3 Tutkimuksen suorittaminen ja työn rakenne

Tämä tutkimus on tehty kvalitatiivisella menetelmällä systemaattisena kirjallisuuskatsauksena ja aineiston kokoamisprosessi on esitetty kuvassa 1. Tutkimuksessa käytetty aineisto on koostettu aikaisemmasta kirjallisuudesta tietyin rajoituksin. Aineiston valintaprosessi ja sen rajaaminen on luettavissa kappaleesta 3 ”Tutkimusmetodit ja -materiaalit”. Aineiston kokoaminen alkoi tarpeen tunnistamisesta ja siitä johtuneen mielenkiinnon syntymisestä aihetta kohtaan. Tämän jälkeen aiheeseen liittyvä taustatutkimus vahvisti aiheen tärkeyttä, joka johti tutkimuskysymysten asetteluun ja määrittelyyn. Tutkimus jatkui tutkimuskysymysten määrittelyllä, jotka on määritelty työn kannalta oleellisiksi ja niin, että tutkimuksen myötä ymmärrys tutkimusaihetta kohtaan lisääntyisi. Aiheen ollessa laaja ja monessa kohtaa hyvin poikkitieteellinen, parhaaksi tietokannaksi valikoitui Scopus, joka on monitieteellisin ja vertaisarvioidun kirjallisuuden suurin abstrakti- ja viittaustietokanta. Lisäperustelut Scopusen valinnalle käydään läpi kappaleessa 3. Hakusanojen validointi ja muodostaminen tapahtui aiheen ympärillä olevien sanojen valintaprosessin tuloksena. Kuvassa 1 on esitetty kirjallisuuskatsauksen tiedonhaun prosessi.



Kuva 1. Aineiston kokoamisprosessi kuvattuna

Kirjallisuuskatsauksen kappaleessa 2 käydään laajemmin läpi tunneälykkyyden käsitteitä ja käsitellään laajemmin tunneälytaitoja ja niiden määritelmiä eri malleissa. Kappaleessa 2 myös käsitellään tunneälyn mittaamista ja tarkastellaan tunneälyä johtamisen näkökulmasta. Kappaleessa 4 vastataan tutkimuskysymyksiin tiivistetysti Scopusesta löydettyjen artikkelien (36 kappaletta) sisällön avulla. Lopuksi kappaleessa 5 on koottuna yhteen keskeiset tulokset ja johtopäätökset.

2 KESKEISET KÄSITTEET

Tässä kappaleessa esitellään lukijalle tieteellistä tutkimustietoa tunneälykonseptista johtajuuden näkökulmasta. Kappaleessa 2.1 ”Tunneälykkyys” esitellään tunneälykkyyskonseptin aikaisempaa tutkimusta ja taustaa sen synnystä, sekä tunneälyyn liittyviä määrittelyjä, mutta kuitenkin paneutumatta syvällisesti tunneälykkyyskonseptin historiaan. Kappaleessa 2.2 tutustutaan tunneälyn mittaamiseen sekä siihen liittyviin menetelmiin sekä esitellään eri tapoja mitata tunneälykkyyttä. Kappale 2.3 käsittelee tunneälykkyysden oppimiseen liittyviä kysymyksiä, muun muassa sitä, voiko tunneälykkyyttä oppia ja miten sitä voidaan oppia. Kappaleessa 2.4 tutustutaan tunneälyn merkitykseen johtamistyössä ja työhyvinvoinnissa työpaikoilla ja sivutaan myös henkilökohtaista hyvinvointia.

2.1 Tunneälykkyys

Tunneälykkyys on yksi tärkeimmistä voimavaroista elämässä menestymiseen ja se pitää sisällään niin työ- kuin henkilökohtaisen elämän. Nigel Nicholson tulkitsee Harvard Business Review artikkelissaan “...for human beings, no less than for any other animal, emotions are the first screen for all information received.” Vapaasti suomentaen tämä tarkoittaisi “*Ihmisille ja niin ikään muille eläimille, tunteet ovat ensimmäinen seula, jonka kautta kaikki informaatio kulkee, joka vastaan otetaan*”. (Nicholson 1998).

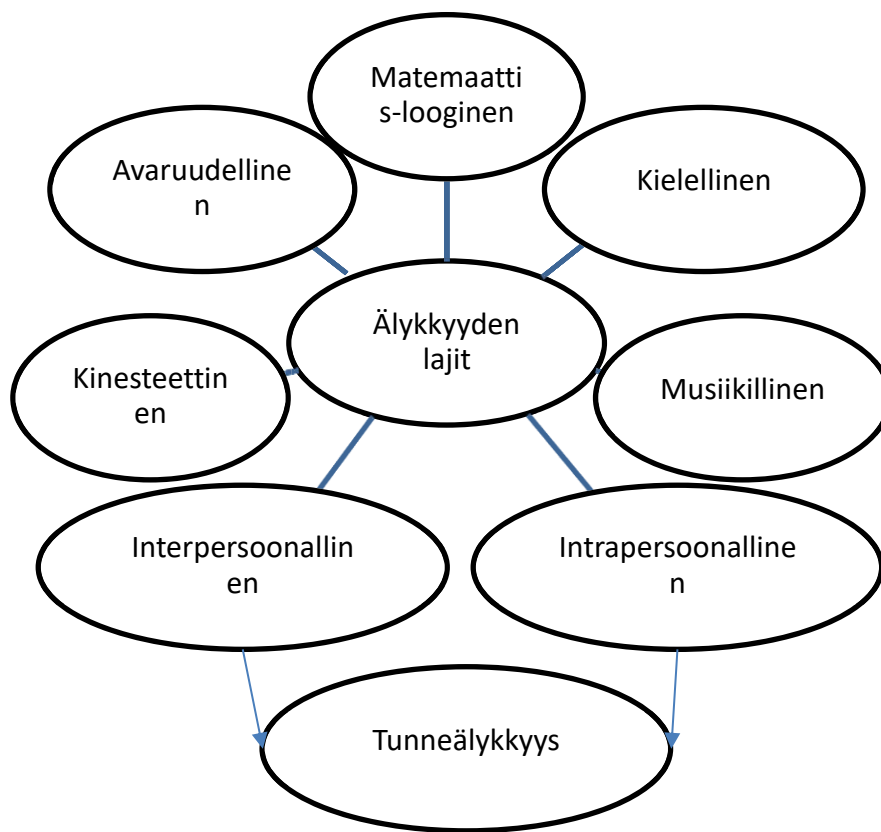
Alon ja Higgins kirjoittavat, että tunteiden pohjalta muodostettu arviointi tulee ensimmäisenä silloin, kun henkilö ottaa vastaan informaatiota. Tämä arviointi oli selviytymiselle tarpeellista, kun ihmiset metsästivät pienissä ihmisryhmissä keräilijä- ja metsästäjäheimojen aikana. Tänä päivänä meitä edelleen hallitsevat nämä kyseiset toimintamallit meidän aivoissamme. Esimerkiksi ”fight-or-flight” eli ”pakene tai taistele”-mekanismi, aktivoituu jolloin keho valmistautuu mahdolliseen vaara tilanteeseen ja yksilö pyrkii selviämään, joko taistelemalla tai pakenemalla (McCarty 2016). Tämä mekanismi tai ilmiö selittääkin sen, että vaikka suorituksesta saatu palaute olisi 99 % positiivista, niin palautteen kohde kiinnittääkin huomiota negatiiviseen 1 %:iin. Ihmisten

välisellä eli intersoonallisella aktiviteetilla tarkoitetaan, että henkilöllä pitää olla tietoisuutta omista tunteistaan ja kykyä ohjata niitä. Intersoonallisuudella tarkoitetaan myös tietoisuutta muiden tunteista ja kykyä hallita toimiaan niiden mukaan. Tunneäly mittaakin kyvykkyyttä tunteiden hallintaan; sekä toimintaan, että laaja-alaisesti tunneälykkyyshaittoja. (Alon & Higgins 2005).

Yksi aikaisemmista tunneälykkyyden maininnoista löytyi Matthews ym. (2003) varhaisesta saksalaisesta artikkelista ”Tunneäly ja vapauttaminen”, jossa tutkittiin tunneälyn vähäisyyttä ja sen syitä naisissa, jotka oli otettu liian aikaisin pois äideiltään. Tunneälyn historiaan voidaan myös liittää Howard Gardnerin (1989) moniälykkyysteorian pohja, jonka mukaan hän jakoi älykkyyden seitsemän osaan:

- Matemaattis-looginen (numerot, kuviot, kaavat, päättelykyky)
- Kinesteettinen (kehon liikkeet, objektien käsittely)
- Kielellinen (äänet, rytmitys, sanat, kielten ymmärrys)
- Musiikillinen (sävelet, soinnut, musiikillinen ilmaisu)
- Avaruudellinen (visuaalisuus, tilan ymmärrys)
- Intrapersonallinen (kyky ymmärtää omia tunteitaan, asenteitaan, motiivejaan ja ajattelumallejaan sekä kykyä muuttaa niitä) ja
- Intersoonallinen (henkilöiden välinen kommunikaatio) älykkyyks.

Kuvassa 2 esitetään seitsemän älykkyyden lajia, joissa intersoonallinen ja intrapersonallinen älykkyyks yhdistetään tunneälykkyyden lajiksi.



Kuva 2. Älykkyyden lajit, mukailtu Gardnerin moniälykkyyksmallin mukaan. (Gardner & Hatch 1989, s.6.)

Tunneälykyys itsenäisenä teoriana nousi esille varsinaisena käsitteenä kahden amerikkalaisen psykologin Saloveyn ja Mayerin artikkeleilla 1990-luvun alkupuolella. Laajemman artikkelin tarkoituksena oli muodostaa varsinainen teoria tunneälystä (Mayer & Salovey, 1989–1990). Tunneälytermi tuo yhteen älyn ja tunteet. Aivoissa limbinen järjestelmä vastaa tunteista. Aivojen manteliumake on tässä suurimmassa vastuussa. Aivoissa taas neokorteksi vastaa ajattelusta. Goleman ehdottaa, että tunteiden ja järjen välinen kanssakäyminen, jossa nämä toimivat yhdessä, sijoittuu manteliumakkeeseen, eli että manteliumakkeessa tapahtuu neokorteksin ja limbisen järjestelmän yhteys. (Goleman 1997, s.29–47). Tunneäly siis tarkastelee tunteita hyödyllisen informaation lähteenä ja helpottaa henkilöä sekä ymmärtämään muita, että auttaa toimimaan sosiaalisessa ympäristössä ja ymmärtämään sitä. Salovey ja Mayer (1990) ehdottivat muodollista määritelmää tunneälylle seuraavasti: *"The ability to monitor one's own and*

others' feelings, to discriminate among them, and to use this information to guide one's thinking and action." Vapaasti suomentaen kyseessä on siis kyky tarkastella henkilön omia ja muiden tunteita ja erotella niitä ja käyttää tätä informaatiota ohjatakseen omaa ajattelua ja toimintaa. Cherniss (2004) tulkitsee taas, että tunneäly on joukko kykyjä, joiden avulla ihminen havaitsee ja siten ymmärtää ja hallitsee omia sekä muiden tunteita. Näiden kykyjen, lisäksi Matthews tulkitsee, että tunneälyllä voidaan viitata tunteiden sopeuttamiseen ajattelun kykyyn ja kykyyn säädellä sekä positiivisuuden että negatiivisuuden tunteita itsessään ja muissa (Matthews ym. 2003). Mayerin ja Saloveyn (1997) taas määrittelevät tunneälyn seuraavasti: täsmällinen tunteiden havainnointi, niiden arviointi ja siten ilmaisu ja kyky luoda sekä saavuttaa tunteita, jotka auttavat ajattelua.

Tunneäly on kykyä ymmärtää omia ja muiden tunteita ja emotionaalista tietoa ja käyttää näitä hyväksi saavuttaakseen intellektuellista ja emotionaalista kasvua. Toisaalta tunneälyä voidaan tarkastella emotionaalisina ja sosiaalisina kykyinä, käytösmalleina ja taitoina, joiden avulla voidaan määritellä ihmisen tehokkuus ymmärtää ja ilmaista itseään, ymmärtää muita ja tulla toimeen muiden kanssa, sekä selviytyä päivittäistä vaatimuksista (Salovey & Mayer 1990; s.189; Bar-On 2006, 14; Alon & Higgins 2005).

Saarinen ja Kokkonen (2003 s.17) määrittelevät yhdistäen Mayerin ja Saloveyn määritelmät niin, että he tulkitsevat tunneälyn kykynä *"...tunnistaa ja tulkita omia ja muiden ihmisten tunteita, sekä tuottaa näistä havainnoista päätelmiä ja säätelytoimia ajattelun ja toiminnan tueksi"*. Tunneäly on tunteiden hallintaa, jonka avulla ihminen pystyy säätelämään omaa käytöstään asianmukaisesti ja tehokkaasti. Eli tunneälykykyys on kykyä havainnoida tunteita itsessään ja muissa, ymmärtää niitä sitä kautta säädellä niitä (Salovey & Mayer 1990; s.189; Bar-On 2006, 14; Alon, Higgins 2005).

Lähes kaikki tunneälyn määritelmät siis viittaavat yleisesti ottaen seuraaviin yhteisiin tekijöihin:

- Havainnointi
- Ymmärrys
- Ymmärryksen käyttäminen

- Tunteiden hallinta (Saarinen & Kokkonen 2003).

Sukupuolisia eroja tunneälyssä on myös tutkittu, mutta tunneälykkyydessä kokonaisuudessaan ei ole havaittu merkittäviä eroja sukupuolten välillä. Vaihtelua on kuitenkin todettu tunneälykkyyden eri osa-alueilla miesten ja naisten välillä. Naisilla on huomattu olevan vahvemmat interpersoonalliset kyvyt, eli kyky tunnistaa omia tunteita. Miehillä on todettu olevan vahvemmat tunteiden hallinnalliset kyvykkyydet. (Bar-On 2006, s.16). Saarinen (2001, s.31) tulkitsee miesten ja naisten eroja seuraavalla, taulukossa 2 esitetyllä tavalla.

Taulukko 2. Sukupuoleen liittyvät vahvuudet tunneälyssä. (Mukaiillen Saarinen 2001, s.31).

Naiset	Miehet
<ul style="list-style-type: none"> • Tunnetietoisuus • Empaattisuus • Vuorovaikutustaidot • Sosiaalinen vastuuntunto 	<ul style="list-style-type: none"> • Itsetuntemus • Itsenäisyys • Ongelmanratkaisukyky • Joustavuus • Stressinsietokyky

Goleman taas toteaa, että yleistyksiset sukupuolen mukaan eivät ole täysin mutkattomia, koska suurissa ihmisryhmissä ko. vertailuissa on myös paljon yhtäläisyyksiä siinä missä eroavaisuuksiakin (Goleman, 1999, s.366).

2.2 Tunneälykkyyden mallien jaottelu

Kolme merkittävää tunneälyjaottelua pitävät sisällään älykkyyden, luonteenpiirteen ja persoonallisuuden sekä kyky- ja taitoperusteiset mallit, jotka eroavat toisistaan konseptuaalisesta lähestymistavasta tunneälyn soveltamisessa. Taulukossa 5 tunneälykkyyden mallit eroteltuina. Taulukossa 3 esitetään tutkijat, tarkastelunäkökulmat, kohteet ja mallien nimet.

Taulukko 3. Kolme vallitsevaa tunneälymallia konseptin mukaan (Caruso 2004)

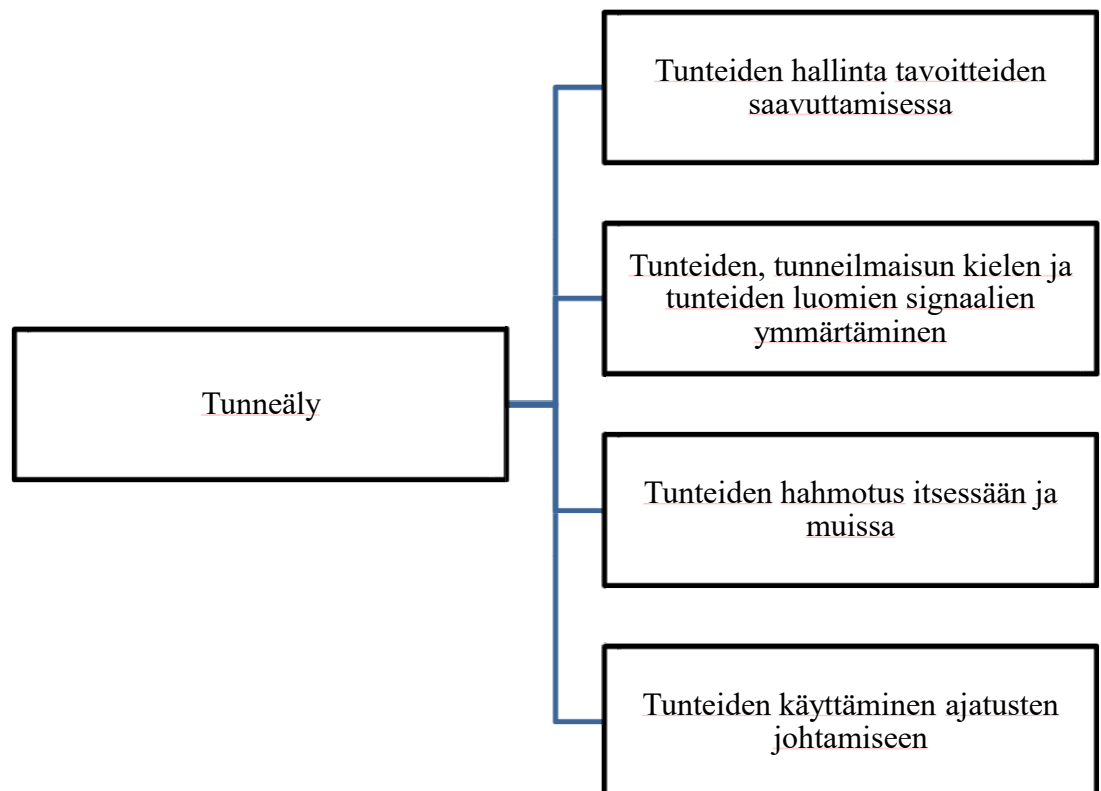
Tutkija(t)	Tarkastelukulma	Kohde	Malli
Mayer & Salovey	Älykkyys	Tunteiden informaation hyödyntäminen	Yleisälykkyys tai standardiälykkyysmalli
Bar-On	Ominaisuus, luonteenpiirre	Ominaisuudet ja piirteet, jotka liittyvät sopeutumiseen ja selviytymiseen	Persoonallisuus- ja luonteenpiirremalli
Goleman	Kompetenssi eli osaaminen	Opitut ja omaksutut taidot	Työelämän kompetenssimalli

Mayer ja Saloveyn älykkyysmalli määrittelee tunneälyn perinteisen älykkyysteorian perusteella korostaen tunneälyn kognitiivisia osatekijöitä. Älykkyysmalli käyttää suoritusperusteista arviointimetodia, joka tunnetaan nimellä MSCEIT eli Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT; Mayer ym., 2003), jonka avulla erotellaan eri tunneälyn tasoja. Toisin sanoen Mayer ja Salovey (1990) määrittelevät tunneälyn toiminnallisuuden pohjalte.

Ominaisuus- ja luonteenpiirremalli pohjautuu luonteenpiirteille, joka pitää sisällään laajemman käsitteen tunneälytaidoista. Bar-On (2005) määritteli tunneälyn poikkileikkauksena toisiinsa liittyvistä emotionaalisista ja sosiaalisista taidoista ja tekijöistä, jotka määrittävät, kuinka hyvin ymmärrämme itseämme ja muita. Kuinka hyvin ilmaisemme itseämme ja suhtaudumme muihin sekä selviydymme päivittäisistä vaatimuksista. Mittaustyökalu, jolla taitoperusteista mallia voidaan mitata, kutsutaan nimellä Emotional Quotient Inventory (EQ-i; Bar-On, 1997). Goleman taas perustaa tunneälykäsitteen työelämän kompetenssin pohjalta, jolloin tunneälyyn liittyy vahvasti se, miten henkilö osaa toimia opittujen ja omaksuttujen taitojen pohjalta työelämässä. (Goleman, 1995; 1998). Molempien mallien MSCEIT ja EQ-i tulkinnot tunneälystä on tutkittu empiirisesti ja hyväksytty pätevinä tunneälyn mittausmenetelminä (Bar-On, 2004; Mayer ym. 2004; Van Rooy ym. 2005).

2.2.1 Salovey ja Mayer -malli

Salovey ja Mayer tulkitsevat tunneällyn olevan älykkyyden laji. Heidän pyrkimyksenään oli käsitellä tunneäly älykkyyden lajina, ja he jakavat tunneälykokonaisuuden neljään eri pääosaan. Jokainen tunneällyn osa-alue kuvaa yhtä osaa tunneälykokonaisuudesta ja jokaisella haaralla on oma kehityssuuntansa karkeista kyvyistä aina hienompijakoisiin kykyihin. Esimerkiksi tunteiden hahmotus alkaa perustaidoista kasvojen- ja äänenpainon tunnistuksesta tarkempaan havainnointiin aina mikroilmeiden tarkkaan arviointiin asti. Kuvassa 3 on esitettyä karkea jaottelu neljästä tunneällyn alueesta. (Mayer & Salovey, 1997).



Kuva 3. Neljän jaottelun malli (mukaillen Mayer & Salovey, 1997).

Hienompijakoisessa taulukossa 4 pääalueet ovat jaoteltuna vasemmalla ja ne edustavat karkeampaa jaottelua. Taulukkoa luetaan niin, että osiot vasemmalta oikealle ajatellaan

aikajaksona eli kyvyt, jotka kehittyvät ensin, ovat vasemmalla, ja oikealla ovat tunneälykkyyden osat, jotka kehittyvät yleisesti ottaen myöhemmin, koska ne vaativat enemmän aikaa.

Taulukko 4. Tunneälykkyyden osa-alueet (mukaillen Mayer & Salovey 1997)

Tunteiden refleктоiva säätely, Intellektuaalisen ja emotionaalisen kasvun edistäminen	<u>Avoimuus:</u> Kyky olla avoinna niin miellyttäville kuin epämiellyttäville tunteille	<u>Tunteiden hyväksyminen tai niistä irrottautuminen:</u> Riippuen informatiivisuuden hyödyistä	<u>Tunteiden tarkkailu:</u> Kyky tunnistaa tunteet, kuinka selkeitä, tyypillisiä ja järkeviä ne ovat	<u>Hallinta:</u> Omien ja muiden tunteiden suuntaaminen, joko voimistamalla positiivisia ja/tai hillitsemällä negatiivisia tunteita
Tunteiden ymmärtäminen, analysointi ja emotionaalisen informaation käyttäminen	<u>Tunteiden nimeäminen:</u> Tunteiden nimeäminen, ymmärrys sanojen ja tunteiden yhteydestä	<u>Tunteiden tulkinta:</u> Tulkinta tunteiden liittymisen tilanteisiin, esim. suru - menetys tai ilo - onnistuminen	<u>Käsitys monimutkaisuuksista:</u> Samanaikaisten tunteiden ymmärtäminen. Esim. Viha - rakkaus, pettymys - voitto	<u>Muutosten tunnistaminen:</u> Tunteiden välisen muutosten tunnistus, esim. Viha - tyytyväisyys tai viha - häpeä
Ajattelun ohjaaminen tunteiden avulla	<u>Priorisointi:</u> Ymmärrys tunteiden vaikutuksesta ajattelun ohjautumiseen tärkeään informaatioon	<u>Tunteiden selkeys:</u> Tunteiden selkeytys ja saatavuus ajattelun, päätöksenteon ja muistin apuna	<u>Mielialanvaihte-lut:</u> Muuttavat tarkastelun näkökulmaa. Eri näkökulmien pohdittelu yksilön hyödyksi.	<u>Tunnetilojen hyödyntäminen:</u> Eri tunnetilojen käyttäminen / hyödyntäminen ongelmanratkaisussa

Tunteiden havainnointi, arviointi ja ilmaisu	<u>Tunnistaminen itsessään:</u> Tunteiden vaikutus omaan fyysiseen olotilaan, tunnetiloihin ja ajatuksiin	<u>Tunnistaminen ulkoisissa asioissa:</u> Tunteet ulkoisissa asioissa kuten ilmaisu esim. käyttäytyminen, kieli, taide, ulkomuoto	<u>Ilmaisukyky:</u> Täsmällinen tunteiden, ja niihin liittyvien tarpeiden ilmaisu	<u>Erottelu:</u> Tunteiden erottelu epärehellisten ja rehellisten, oikeiden ja virheellisten tunteiden ilmaisujen välillä
---	---	---	---	---

2.2.2 Goleman ja Boyatzis - malli

Goleman lähestyy tunneälykäsitettä työelämäsidonnaisuuden näkökulmasta, jonka tarkastelukulmana on kompetenssi eli taidot. Golemanin (1995; 1998) alkuperäisessä mallissa oli 27 kompetenssia. Tutkimukseen, jonka aikomuksena oli yhdistää Golemanin (1995;1998) ja Boyatzis (1982) tutkimukset, osallistui 596 henkilöä. Tutkimuksen tuloksena alkuperäiset 27 kyvykkyyttä supistettiin 18 kyvykkyyteen ja tunneälykkyys määritettiin seuraavasti: *“Emotional intelligence is observed when a person demonstrates the competencies that constitute self-awareness, self-management, social awareness and social skills at appropriate times and ways in sufficient frequency to be effective in the situation.”* Vapaasti suomentaen tunneäly huomataan silloin, kun henkilö käyttää kyvykkyyksiä, jotka pitävät sisällään itsetietoisuutta, itsehallintaa, sosiaalista tietoisuutta ja sosiaalisia taitoja oikeassa paikassa oikeaan aikaan, jotta tilanne olisi mahdollisimman antoisa. (Boyatzis ym. 2000, p. 3).

Tästä mallista Boyatzis (2008; 2009) määrittelee kyvykkyyden tai taidokkuuden niin, että ne ovat osia, jotka ovat toisiinsa liittyviä mutta eri käytösmalleja. Käytösmallit ovat järjestyneet perustavana olevan motivaation alle, jota kutsutaan aikomukseksi. (Boyatzis 2008; 2009). Tätä konseptia tunneälykkyyydestä käytetään erottamaan erityyppiset käytökset, esimerkiksi kysymyksen kysyminen ja vastauksen kuunteleminen. Tämä voidaan suorittaa aikomuksella ymmärtää toista ja siten osoittaa empatiaa tai esittää kiinnostunutta vain mielistelläkseen. Heidän mallinsa tunnistaa tietoisuuden itsestään ja

muista sekä taidon johtaa itseään ja muita. Älykkyyden lajit ovat kuvattuna taulukossa 5 (Goleman ym. 2013).

Taulukko 5. Tunnekyvykkyydet, (mukaillen Goleman ym. 2013).

Tietoisuus	Itse	Muita kohtaan
	<u>Itsetietoisuus:</u> Omien tunteiden luku ja niiden vaikutusten ymmärtäminen	<u>Sosiaalinen tietoisuus:</u> Sopeutuminen muiden tunteisiin
	<u>Tunteiden itsetietoisuus:</u> Tunnistaa omat tunteet ja niiden vaikutukset henkilökohtaiseen suoritukseen, vaikeiden asioiden tai tilanteiden välttelyn tunnistaminen	<u>Empatia:</u> Muiden tunteiden ja näkökannan ymmärtäminen, aktiivinen mielenkiinto muiden huolia kohtaan
	<u>Tarkka itse-arviointi:</u> Omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen	<u>Organisaatiollinen tietoisuus:</u> Organisaation ongelmien, dynamiikan ja toimitantapojen tunnistaminen
	<u>Itsetunto:</u> Omanarvon tunto ja kyvykkyyksien tunnistaminen	<u>Palveluiden orientointi:</u> Tunnistetaan ja kohdataan asiakkaiden tarpeet
Johtamisen ja hallinta	<u>Itsehallinta:</u> Keskittyy kontrolliin tavoitteiden saavuttamiseksi	<u>Ihmissuhde dynamiikan hallinta:</u> Kyky ohjata ryhmän emotionaalista tunnelmaa
	<u>Tunteiden hallinta:</u> Kyky pitää häiritsevät tunteet ja impulssit hallinnassa	<u>Muiden kehittäminen:</u> Havaitsee muiden kehittämistarpeita ja tukee heidän kykyiään
	<u>Läpinäkyvyys:</u> Rehellinen ja yhdenmukainen käyttäytyminen omien arvojensa kanssa	<u>Inspiroiva johtajuus:</u> Inspiroiva ja muita ohjaava, joko ryhmässä tai henkilökohtaisesti
	<u>Optimismi:</u> Periksiantamattomasti tavoitteiden saavuttelu, ongelmista ja esteistä huolimatta	<u>Vaikutusvalta:</u> Kyky suostutella muita
	<u>Sopeutumiskyky:</u> Kyky sopeutua muutokseen ja toimia tehokkaasti ympäristötekijöiden muutoksessa	<u>Muutokseen rohkaisija:</u> Muutoksen aloittaja ja vaikuttaja
	<u>Tavoite suuntautuminen:</u> Tarve kohdata sisäinen erinomaisuuden standardi	<u>Konfliktien hallinta:</u> Erimielisyyksien ratkaisukyky tai kyky estää erimielisyyksien syntyä
	<u>Aloitekyky:</u> Valmiuskyky toimia, kun tunnistaa mahdollisuuden siihen	<u>Ryhmä- ja yhteistyökyky:</u> Kyky toimia toisten kanssa yhteistä tavoitettakohden tai kyky ohjata ryhmää yhteisen päämäärän saavuttamiseksi

2.2.3 Bar-On -malli

Bar-On määrittelee tunneälyn emotionaalis-sosiaalisena älykkyytenä, joka määritellään piirteinä, käytösmalleina tai ominaisuuksina. Nämä määrittelevät ymmärtämisen ja ilmaisun tehokkuuden eli sen, kuinka hyvin ihminen ymmärtää ja tulee toimeen toisen kanssa sekä sen, kuinka ihminen osaa käyttää näitä taitoja jokapäiväisessä elämässään.

Bar-On mallintaa emotionaalis-sosiaaliset piirteet viiteen pääryhmään, joista jokainen pääryhmä on vielä erikseen eritelty sitä koskevalla taidolla. Taulukossa 6 on esitelty pääjaottelu ja niihin liittyvät taidokkuudet, joita on 15 kappaletta (Bar-On 2006, 14.).

Taulukko 6. Tunneälyn jaottelu ryhmiin (Bar-On 2006, s.23).

Mieliala	Sopeutuvuus	Stressin Hallinta	Interpersoonallisuus	Intrapersonallisuus
Optimismi	Todellisuudentaju	Stressinsietokyky	Sosiaalinen vastuu	Omien tunteiden tiedostaminen
Onnellisuus	Joustavuus	Impulssihallinta	Ihmissuhteet	Itsetuntemus
	Ongelmanratkaisu- kyky		Empatia	Itsevarmuus
				Itsenäisyys
				Itsensä toteuttaminen

Bar-On-mallinnuksella intrapersonalliset tekijät jaotellaan omien tunteiden tiedostamis- ja tunnistamistaitoon, itsetuntemukseen eli omien heikkouksien ja vahvuuksien ymmärtämiseen, sekä taitoon osata ilmaista omia tunteitaan, ja taitoon toteuttaa itseään. Interpersoonallisilla taidoilla viitataan taas sosiaaliseen vastuuseen eli tietoisuuteen muiden tunteista, sekä taitoon ymmärtää muiden tarpeita ja mielialoja ja siten vaikuttaa ihmissuhteisiin positiivisesti molempia tyydyttävällä tavalla. Bar-Onin määritelmän mukaan tunneäly vaatii siis joustavaa tilannetajua ja toimintaa hallitsemalla itseään ja tilanteita ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaidoilla. Onnistuakseen tässä ihmisen täytyy kyetä hallitsemaan tunteitaan ja ohjaamaan niitä optimistiseen, positiiviseen ja motivoituneeseen suuntaan (Bar-On 2006, 14).

2.3 Tunneälykkyyden mittaaminen ja oppiminen

Tunneälykkyyden konseptin popularisoitumisen jälkeen on syntynyt satoja yrityksiä, jotka tarjoavat tunneälyyn erilaisia kyselyitä, mutta tässä katsauksessa otetaan huomioon vain kaksi suosituinta, jotka ovat yleisesti tiedemaailmassa hyväksytyjä. Kappaleessa 2.3.1 ja 2.3.2 esitetään kaksi tärkeintä yleisesti hyväksyttyä tunneälyn mittaussuomenetelmää; MSCEIT ja Bar-On EQ-i, sekä kappaleessa 2.3.3 esitetään tunneälykkyyden oppimiseen liittyviä keskeisiä käsitteitä tätä työtä koskien.

2.3.1 MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test)

Mayer ja Salovey (1997) kehittivät testin, jolla tunneälykkyyttä voitaisiin mitata. Testausmalli on Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) (MSCEIT; Mayer ym., 2003). Olemassa olevien tutkimusten perusteella MSCEIT näyttää vahvoja psykometrisiä ominaisuuksia, jotka pitävät sisällään rakenteellisia, yhteneviä ja ennustettavia validiteetteja muihin tunneälymittausmenetelmiin verrattuna. (Daus & Ashkanasy, 2005; McEnrue & Groves, 2006; Day & Carroll, 2004; O'Conner & Little, 2003; Brackett & Mayer, 2003). Muutamia esimerkki kysymyksiä on liitteissä 1-3. (kts. liitteet 1-3).

2.3.2 Bar-On EQ-i (Emotional Quotient-inventory)

Bar-On nimeää tunneälyn Emotional Quotient (EQ) nimellä, joka viittaa Intelligence Quotienttiin (IQ) eli älykkyyssosamäärään. Bar-On myös kehitti mittausmenetelmän EQ-i eli Emotional quotient-inventory, jolla viitataan tunneälykkyyden määrään. (Bar-on 1997). Bar-Onin tunneälykkyyden emotionaalissosiaalinen- malli rakentaa EQ-i –testiin teoreettisen pohjan. EQ-i –testi sisältää 133 kysymyksen lomakkeen, jossa vastaukset annetaan ja analysoidaan Likert - asteikkoa käyttäen. (Bar-On 2006, s.14–15.) Testi kehitettiin jo 1980- luvulla ja se on saanut tieteellisissä piireissä hyvää näyttöä luotettavuuden ja validiteetin osalta (Cherniss 2004, s.317). Tunneälyn mittaamista varten

Bar-On kehitti EQ-i (Emotional Quotient Inventory) -testin, joka oli ensimmäinen tunneälyä mittaava testi.

2.3.3 Tunneälykkyyden oppiminen

Kevin S. Groves ja Mary Pat McEnrue toteavat omien tutkimustensa “Developing and measuring the emotional intelligence of leaders” perusteella, että tunneälyä voidaan tarkoituksenomaisesti kehittää. Heidän löydöksensä viittaavat siihen, että ryhmä, jolle opetettiin tunneälyä, näytti merkityksellistä kehittymistä jokaisella tunneälyn osa-alueella vertailuryhmään verrattaessa. Vertailuryhmän jäsenet eivät osoittaneet kehitystä esi- ja jälkিতেissä (Groves, McEnrue ym. 2008). Kun otetaan huomioon kasvava näyttö siitä, että tunneälyllä voidaan ennustaa joukko positiivisia tuloksia, on tutkimuskirjallisuutta toistuvasti kutsuttu esittämään empiirisiä tutkimuksia siitä, voidaanko tunneälyä kouluttaa (e.g. Lopes ym., 2004; Gowing ym., 2006; Kerr ym., 2006; Dulewicz & Higgs, 2004).

2.4 Tunneälykkyys johtamistyössä

Tässä kappaleessa käsitellään ensin johtamisprosessia pintapuoleisesti ja sen jälkeen tunneälyä johtamistyössä. Kappaleessa 2.4.1 käydään läpi johtamistyön prosessia tunneälyn näkökulmasta. Kappaleessa 2.4.2 käsitellään johtamismallien eroja. Teoreettisena viitekehyksenä tässä kappaleessa käytetään Golemanin tilannesidonnaista johtamistyyliä.

2.4.1 Johtamistyön prosessi

Johtamistyö on sosiaalisen kanssakäymisen prosessi. Johtajan sosiaaliset taidot vaikuttavat oleellisesti työntekijöiden suorituksen lopputulokseen (Humphrey, 2002; Pirola-Merlo ym. 2002). Kirjallisuudessa on esitetty tunneälyn toimivan myös avaintekijänä tehokkaalle johtajuudelle (Ashkanasy & Tse 2000; Boal & Hooijberg, 2000; George, 2000). Johtajuus on näin ollen jo luonnostaan emotionaalinen prosessi,

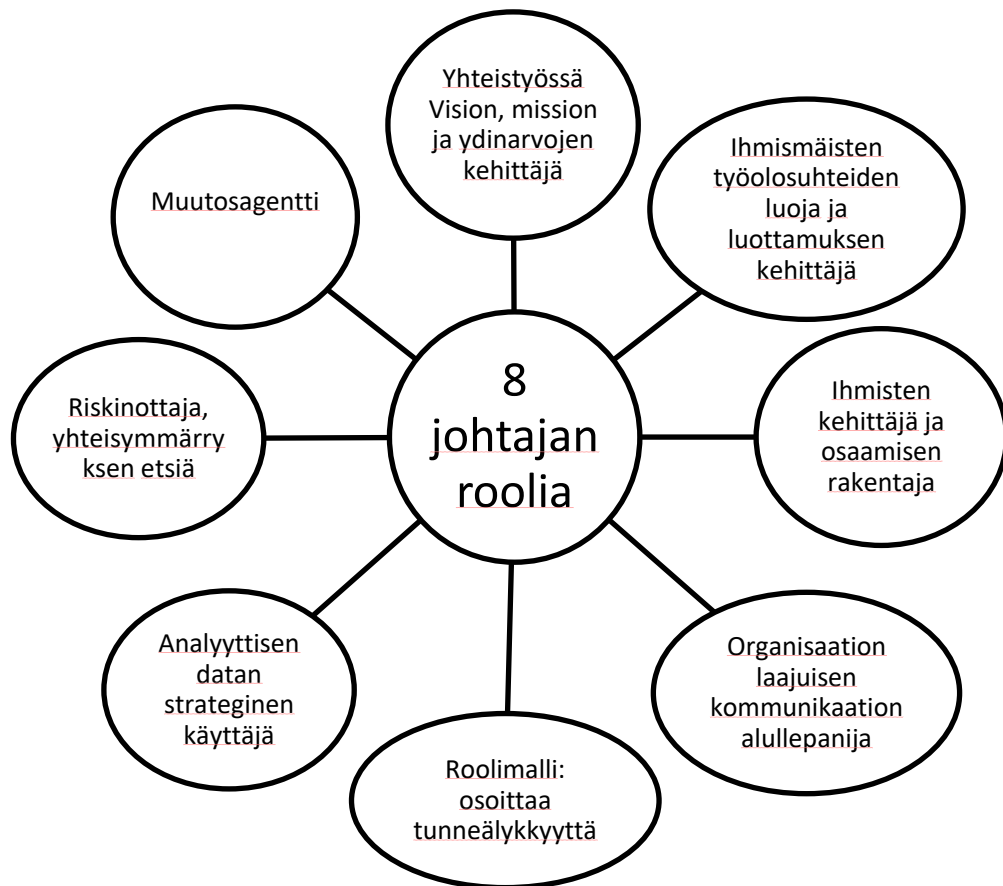
jossa johtajat pyrkivät tunnistamaan seuraajiensa tunnetiloja. Johtajat myös pyrkivät vaikuttamaan seuraajiensa tunnetiloihin ja ohjaamaan niitä parhaimman mukaan (Humphrey, 2002).

Johtajat voivat nostattaa työmoraalia ja ryhmän solidaarisuutta luomalla yhteisen tunnekokemuksen. Johtajien taito vaikuttaa tunnepohjaiseen työilmapiiriin voi parantaa työsuoritusta (Humphrey, 2002). Johtamistyö on ennen kaikkea tunnepuolen johtamista. Hyvät johtajat osaavat ottaa myös huomioon ihmisten tunne-elämän vaikutuksen organisaatiossa ja työssä.

2.4.2 Manageriaalisen ja leadership- johtamisen vertailua

Cangemi ja Burga (2008) erottelevat manageriaalista johtamista ja leadership-johtamista. Heidän mukaansa leaderit innovoivat ja managerit hallinnoivat, leadereillä on pitkäntähtäimen suunnitelmia, kun useimmiten managereilla on lyhyen aikavälin näkymät. Leaderit tekevät oikeita asioita, kun managerit tekevät asiat oikein. (Bennis, 1989). Kokonaisvaltaisen positiivisen johtajuuden tavoitteena organisaatiossa on luoda luovuuden ja vapaan itseilmaisun ilmapiiri, jossa uudet ideat voivat johtaa tuottaviin ja hallittaviin ideoihin (Cangemi, 2005; Miller, 2005). Organisaatioissa johtajan tehtävä on olla kiinnostunut, nostattaa työyhteisö rohkaisevan yhteisön tasolle, jossa sidosryhmät kokevat vapautta ilmaista itseään ja tuoda esille uusia ideoita (Cangemi ym. 2005).

Kuvassa 4 on esitetty kahdeksan kattavaa, toisiinsa liittyvää johtajuuden roolia (Cangemi ym. 2008).



Kuva 4. Johtajan roolit (mukailtu (Cangemi ym. 2008)).

Vision, mission ja ydinarvojen kehittäjä

Cangemi (2008) esittää, että johtajan rooli on kehittää ja määrittellä missio ja visio, ottaen huomioon mahdollisimman monta eri sidosryhmää, joiden kanssa määritellään suuntalinjat kolmen, viiden ja kymmenen vuoden ajanjaksoille. Toiminnot, jotka eivät tehokkaasti suuntaa näihin tavoitteisiin, ovat ajanhukkaa ja pitäisi poistaa tai laittaa toiminnot minimiin (Cangemi ym. 2008; Kendall 2017). Ydinarvojen määrittely ohjaa organisaation sidosryhmien käyttäytymistä. Tunneälykkyys on kyky, jonka avulla

voidaan hallinnoida omia ja muiden tunteita. Tämä kyvykkyys myös antaa kapasiteetin ymmärtää muiden tunteita. Nämä arvot antavat viitekehyksen ymmärtää ja kehittää suhdetta muihin organisaatiossa (Cangemi ym. 2008; Kendall 2017).

Humanistinen työympäristön luoja

Johtaja pystyy vaikuttamaan organisaation ilmapiiriin. Hyvään ilmapiiriin kuuluvat luottamus, motivaatio ja uudet ideat, joissa korkeatuottavuutta voidaan kehittää ja ruokkia (Policy, 2005). Johtajat, jotka luovat humanistista organisaatiota, ovat rohkeasevia ja luottavaisia ja he toimivat seuraavien toiminta mallien mukaan:

- Demonstroivat sitoutumista organisaation tavoitteisiin
- Luovat korkeiden odotusten ilmapiiriä
- Ovat positiivisella tavalla dynaamisia ja voimakkaita
- Ovat hyviä kuuntelijoita ja avoimin mielin
- Konsultoivat tehokkaasti muita
- Luovat järkevää järjestystä ja sopivassa määrin kuria
- Jäsentävät/johdattavat resursseja
- Omaavat sosiaalisia taitoja ja ovat energisiä
- Ovat kiinnostuneita muiden tunteista
- Ovat hitaita tuomitsemaan
- Omaavat korkean moraalin
- Tunnustavat panostuksen ja kehityksen (positiivinen palaute)
- Omaavat hyvän huumorintajun ja
- Pitävät hauskaa töissä suurimman osan ajasta (Kowalski, 2007).

Ihmisten kehittäjä ja osaamisen rakentaja

Henkilökohtainen ja ammatillinen kasvu on matka, ei päämäärä. Mikäli organisaation jokaisella tasolla ei tapahdu ihmisten kehitystä, on sillä tulevaisuudessa vain vähän osaavia johtajia, mikäli oletetaan, että organisaation sisällä kasvatetaan tulevia johtajia. Menestyneet organisaatiot kasvattavat itse johtajansa tarkalla valinnalla, tarjoten merkittävät kasvun mahdollisuudet ja taaten yksilöille mahdollisuuden kasvaa tehtävään (Amabile & Kramer, 2003).

Organisaation laajuisen kommunikaation luoja

Organisaation laajuisen avoimen ja turvallisen kommunikaation varmistaminen ja luominen on johtajien vastuulla. Johtajien täytyy rohkaista avoimeen kommunikaatioon organisaation sisältä ja ulkoa käsin, erityisesti työntekijähierarkiasta ylöspäin. Johtajien täytyy osata kuunnella toisinajattelua ja erilaisia mielipiteitä. Heidän täytyy osata kuunnella mielipiteitä, jotka eivät vastaa heidän omiaan kuitenkaan luomatta epävarmuuden ja pelon ilmapiiriä. (Cangemi & Miller, 2007).

Roolimalli tunneälykkyydelle

Johtajat ovat roolimalleja. Heidän täytyy ymmärtää, että sidosryhmäläiset työpaikan sisällä ja ulkopuolella ja myös muut tarkkailevat heidän käytöstään jopa vapaa-ajalla. Johtajat, jotka toimivat ajatuksella, että johtajuudessa on kyse muista eikä heistä itsestään, voivat odottaa, että yhteistyökumppanit ja työntekijät pitävät tätä positiivisena ja helposti lähestyttävänä. (Bennis, 1989; Bennis & Nanus, 1985). Menestyneimmät johtajat ovat tunneälykkyyden roolimalleja. He osoittavat huomattavaa kapasiteettia itseanalyysiin, itsejohtamiseen, sosiaaliseen tietoisuuteen ja ihmissuhteiden hallintaan. Noin 60 % johtamisen tehokkuudesta on tunneälykkyyteen liittyvää työtä ja enemmän kuin 90 % parhaista onnistujista ilmentävät vahvaa tunneälyä. Johtajien tulisi käyttää näitä piirteitä työssään, jolloin organisaatiossa muut tunnistavat nämä arvot ja ottavat ne helpommin omikseen. (Bradberry & Greaves, 2003).

Strateginen analyysi

Yritysmailmassa useat todelliset mitattavat suureet ovat piilossa, jolloin intuitiivisimmatkaan johtajat eivät pysty tekemään johtopäätöksiä tulevaisuuden potentiaalisista asiakkaista, segmenteistä, tehtaista, tutkimuksista tai yhteistyökumppaneista. Tästä syystä strategisen analyysin tuottaman tiedon tarkoitus on tuoda ”näkymätön” näkyväksi. (Policy 2005). Strateginen analyysi helpottaa näkemään numeroiden ja kuvauksien perusteella, joka parantaa ympäristössä toimimisen onnistumisen mahdollisuuksia. (Fitzgerald 2007). Parhaat johtajat etsivät tietoa, tarkastelevat jatkuvasti yritysmailmaa ja rohkaisevat henkilökuntaa tuottamaan tietoa päätösten tueksi. Joskus he jopa palkkaavat ulkopuolisen yrityksen konsultoimaan ja

tuottamaan vaadittavaa tietoa ennen sellaisten päätösten tekoa, jotka vaikuttavat merkittävästi organisaation tulevaisuuteen (Fitzgerald, 2007).

Riskin ottaja

Harkittujen riskien ottaminen on oleellinen osa menestyksestä johtamista. Vaikka johtajat tarvitsevat ja käyttävät strategista informaatiota päätöksenteon tukena, niin kaikkia päätöksiä ei voida tehdä pelkästään tuotettuun informaatioon pohjautuen. Päätöksentekoa voidaan huomattavasti parantaa tarkan strategisen informaation avulla. Informaatio auttaa johtajien intuition käyttöä päätöksenteossa esimerkiksi ajoituksen, henkilökemioiden, markkinoiden ja kuluttajien käyttäytymisen suhteen. Järkevien riskien ottaminen, perustuen strategiseen informaatioon, voi tehdä eron onnistumisen ja epäonnistumisen välillä. Menestyneet johtajat ovat siis riippuvaisia kyvystään olla tietoisia toimintaympäristöstä ja ymmärtää sitä intuition ja tuotetun informaation avulla. (Cangemi ym. 2008).

Muutosagentti

Muutosagentti on synonyymi johtajuudelle. Henkilöt, joilla on kapasiteettia muutokselle ja sen säilyttämiseen onnistuneesti ovat oikeita johtajia. Johtajan pitää ymmärtää, että sidosryhmäläisten ei pitäisi pelätä muutosta, joka usein mielletään tuntemattomaksi ja siten epävarmuutta tuottavaksi. Viisaat johtajat pitävät huolen, että alaiset ja muut henkilökunnan edustajat tietävät, mikä muuttuu, mikä jää entiselleen, miksi muutos on tarpeellista ja mitkä ovat odotetut lopputulemat. Tämä jättää johtajalle tilaa keskittyä johtamaan innovatiivisuutta ja viitekehyksessä olevien johtajuuden roolien toteuttamista. Näitä noudattamalla voidaan muuttaa organisaatioita parempaan harmoniaan ja menestykseen. (Cangemi ym. 2008).

2.4.3 Tilannesidonnaiset johtamistyyli Golemanin mukaan

Goleman lähestyy johtajuutta tilannesidonnaisuuden näkökulmasta jakaen ihmisten johtamistyyli kuuteen eri tilannesidonnaisuuskategoriaan, jotka perustuvat tunneälyn eri osa-alueisiin. Kategorioihin jaottelu perustuu konsulttiyrityksen tutkimukseen.

Tutkimuksessa haastateltiin 4000 johtajaa. Tuloksista Goleman esittää, että erilaiset johtamistyyli eivät olisi persoonallisuussidonnaisia, vaan johtajan tulisi miettiä millainen johtamistyyli sopii kulloiseenkin tilanteeseen ja hyödyntää siihen soveltuvaa mallia. Hyvä johtaja osaa hyödyntää eri tyyliä myös ristiin, sekä käyttää erilaisia tyyliä niitä yhdistellen, tilanteen mukaan (Goleman, 2000c). Taulukossa 7 on esitettyä erilaiset tilannesidonnaiset johtamistyyli, niiden oletetut vaikutukset ja tunneälyn kyky. Sen jälkeen vielä kuvattuna eri johtamistyyli.

Taulukko 7. Tilannesidonnaiset johtamistyyli (mukailtuna Goleman 2000c).

Johtamistyyli (lyhyt kuvaus)	Vaikutukset	Tunneälyn vaikuttava kyky	Toiminnallisuus
Pakottava (Ei sovi pitkälle aikavälille)	Do as I say eli tee niin kuin sanon Muutostilanteissa toimiva Voi vaikuttaa motivaatioon ja organisaatioon rajoittavasti Rajoittava Käskyttävä Voi heikentää motivaatiota	Tavoitehakuisuus Aloitteellisuus Itsehillintä	Kyseinen malli toimii ainoastaan muutoksiss a tai poikkeustilanteissa, jolloin organisaation suuntaa joudutaan ohjaamaan pakolla haluttuun suuntaan.
Arvovaltainen Vapaus päättää miten oman tehtävänsä hoitaa	Tule mukaan tai come with me Johtaja asettaa tavoitteet Työntekijöillä vapaus saavuttaa tavoitteet itsenäisesti Tehoton asiantuntijatiimissä, jossa kokematon esimies Positiivinen ilmapiiri Visionäärinen Motivoiva Järjestelmällinen Sitouttava Vaatimukset ja palkitseminen selkeää Tavoitteellisuus Selkeät raamit ja tehtävät	Itsevarmuus Empatia Muutoksen käynnistäjä	Malli toimii lähes kaikessa johtamisessa paitsi ei välttämättä asiantuntijatiimissä
Yhdistävä	Ihminen edellä-asenne	Empatia	

(Sopii useimmiten kaikkiin tilanteisiin)	<p>Tiimihengen ja moraalिन nostaja</p> <p>Riskinä tiimin heikko suorituskyyky Osaamisen puute, työntekijät jäävät apua vaille</p>	<p>Rakentaa ihmissuhteita</p> <p>Kommunikaatio</p>	<p>Toimii lähes kaikessa, mutta liika positiivisuus ja rakentavan palautteen puute taas saattavat aiheuttaa huonompaa suoriutumista työtehtävistä</p>
	<p>Positiivinen vaikutus koko organisaatioon Tiimihenki Moraali Kommunikaatio Yksilön arvostus Joustavuus</p>		
Demokraattinen (Sopii tilanteisiin, jossa on tärkeää ottaa tiimin mielipiteitä huomioon)	<p>Kuunnellaan työntekijöitä päätöksenteossa Organisaation joustavuuden ja vastuuntunnon kasvu</p>	<p>Yhteistyö</p> <p>Tiimijohtajuus</p> <p>Kommunikaatio</p>	<p>Saattaa johtaa jatkuviin palaverihin ja vaikeuttaa päätöksen tekoa, mikäli joka asiassa kuunnellaan työntekijää liikaa. Mikäli johtaja pakenee demokratian taakse vastuitaan, saattaa se johtaa kunnioituksen laskuun organisaatiota kohtaan, jonka edustaja johtava henkilö on</p>
	<p>Uusien ideoiden syntyminen Johtajuuden puutteen tunteen muodostuminen</p> <p>Päätöksenteon tukeminen organisaatiossa Muiden mielipiteen huomioonottaminen Lisää luottamusta, kunnioitusta ja arvostuksen tunnetta Joustavuus Vastuuntunto</p>		
Suunnan näyttäjä (Toimii mikäli sidosryhmäläiset ovat motivoituneita)	<p>Korkeat suoriutumisstandardit Sopiva mikäli korkea työmoraali, motivaatio ja asiantuntevuus Riski: odotusten korkeus, lannistuminen</p>	<p>Tunnollisuus</p> <p>Aloitteellisuus</p> <p>Tavoitehakuisuus</p>	<p>"Urheiluvalmentava" tyyli, jossa johtaja vaatii itseltään ja työntekijöiltä jatkuvasti parempia suorituksia.</p>
	<p>Jatkuva kehittyminen Heikko suoriutuminen ei tule kyseeseen</p>		<p>Saattaa vaikuttaa negatiivisesti organisaation ilmapiiriin ja joustavuuteen. Saattaa tuntua työntekijöistä ylipääsemättömältä</p>

	Osaaminen valmiiksi korkealla tasolla Koordinoiva ja suuntaa näyttävä		haasteelta. Pahimmillaan tämä saattaa johtaa myös ammatillisen itsetunnon laskuun ja sitä kautta vastuuntunnon laimentumiseen
Valmentava (Vähiten käytetty, koska vie aikaa ja voi aiheuttaa haasteita, mikäli työntekijä ei ole kiinnostunut kehittymään ja oppimaan)	Työntekijöiden henkilökohtainen kehitys ennen työtehtäviä Toimii, kun työntekijät tiedostavat omat heikkoutensa Riski: Toimimattomuus muutosvastarinnassa Auttaa työntekijää löytämään vahvuutensa ja heikkoutensa Auttaa löytämään henkilökohtaiset tavoitteet urallaan Kehittää kehityssuunnitelman, lyhyt ja pitkä aikaväli Delegoi, minkä tavoitteena on henkilökohtainen kehittyminen Kehittää koko organisaatiota positiivisesti Pyrkii avoimella dialogilla parantamaan ilmapiiriä	Toisten kehittäminen Empatia Itsetietoisuus	Johtaja kiinnittää huomiota työntekijöiden henkilökohtaiseen kasvuun ja kehittymiseen

Johtajat voivat oppia käyttämään kaikkia tyyliä oman motivaationsa mukaan, mutta parhaat johtajat osaavat ja haluavat käyttää kyseisiä johtamistyyliä. Tehokkaimmat osaavat käyttää ainakin neljää johtamistyyliä tarpeen vaatiessa sekoittaen niitä. Parhaat tyyli näistä ovat arvovaltainen, demokraattinen, yhdistävä ja valmentava johtamistyyli. Johtamistyylien sekoittaminen tiedostaen ei ole helppoa, mutta opittavissa ja hallittavissa oleva taito (Goleman 2000 c).

2.4.4 Tunneälykkyyden hyödyt johtamistyössä

Johtajuuden tutkijat, kouluttajat ja työelämän kehittämisen ammattilaiset ovat osoittaneet huomattavaa kiinnostusta tunteiden ymmärtämisen suhteen työpaikoilla yli vuosikymmenen (e.g. Daus & Ashkanasy, 2005; Salovey & Mayer, 1990). Tunneälykkäät johtajat voivat kohottaa organisaation tehokkuutta kaikilla tasoilla (George 2000). Erilaisten tutkimusten ja mittarien (tuottavuus, asiakastyytyväisyys, itsearviointi, 360°-arvioinnit) perusteella tunneälykkäällä johtamisella on huomattu olevan työelämään positiivinen vaikutus. Nämä vaikutukset ovat muun muassa parempi sitoutuneisuus organisaatioon (Abraham 2000), työtyytyväisyyden lisääntyminen työyhteisössä (Bar-On 1997), suopeampi suhtautuminen organisaation sisäisiin muutoksiin (Vakola ym. 2004), asiakaspalvelutyytyväisyys (Kernbach & Schutte 2005), korkeampi työn tuottavuus (Langthorn 2004), paremmat myynti- ja ulosottotulokset (Bachman 2000, Luskin ym. 2005, Manna & Smith 2004), nopeampi sopeutuminen ulkomaankomennuksilla (Gabel ym. 2005) sekä call center-toiminnan parempi menestyminen (Higgs 2004). Täten voidaan todeta, että johtajien tunneälyllä on tärkeä vaikutus laadulliseen ja tehokkaaseen kanssakäymiseen toisten henkilöiden kanssa. (House & Aditya, 1996).

Mayer ym. (2000a) arvioi myös, että työntekijät, joilla on korkea tunneälykkyys, ovat mutkattomampia kommunikaatiossa työympäristönsä kanssa. Salovey, ym (1999) tutkimuksessa todetaan niin ikään, että ne henkilöt, joilla on korkea kyky tunnistaa tarkasti, ymmärtää ja arvostaa muiden tunteita olivat joustavimpia muutoksille ja pystyivät rakentamaan tukiverkoston muutoksen keskellä.

2.5 Kritiikki tunneälykkyyskonseptia kohtaan

Kritiikkiä tunneälykkyyskonseptia ei ole hyväksytty. Locke (2005) ja Mayer ym. (2008) kritisoivat, että tunneälykkyys olisi liian laaja käsite, joka käsittää useita eri luonteenpiirteitä ja liian monia eri konsepteja. Tunneälyä on tutkittu niin

luonteenpiirteiden pohjalta kuin kompetenssitasoltakin. Nämä kaksi lähestymistapaa ovat hyvin erilaisia ja lisäävät sekavuutta konseptin määrittelyssä. (Mayer ym. 2008, Locke 2005). Tunneälykkyyden popularisoituminen ja liian suuri äkillinen suosio tuo myös haasteensa tunneälykkyyks -konseptia kohtaan. Tästä syystä kyseinen konsepti laajenee liian laajoihin määrittelyihin, väärinymmärryksiin, epäuskottaviin väitteisiin niin tutkimustyössä kuin yleisesti käytettynä, täten ohjaten mahdollisesti uusia tutkimuksia väärään suuntaan (Mayer ym. 2008, Locke 2005). Useat tutkijat toteavatkin, että tunneälykkyyks termiä käytetään liian kaikenkattavasti ja liian monella eri merkityksen tavalla. (Landy 2005. Locke 2005. Matthews ym. 2004. Murphy 2006). Tieteen tekemisen kannalta tunneälykkyyks -termin väärinkäyttö on johtanut siihen, että konseptin tieteellinen rajoittaminen on käynyt hankalammaksi (Mayer ym. 2008). Myös muut tutkijat ovat todenneet, että on erittäin tärkeää ymmärtää ja erottaa konseptin oikea ja väärä käyttö (Daus & Ashkanasy 2005; Gohm 2004). Murpy ym. (2006) kysyykin onnistunutta selkeää erottelua oikean tutkimustyön ja suosion välille, jotta heikomman laatuksen ja kunnollisen tutkimuksen välille syntyisi selkeä ero. (Murphy K.R. 2006). Locke (2005) toteaa artikkelissaan, että tunneälykkyyks konseptin haasteet, ovat sen jatkuva muutos, se että määrittelyt ovat liian laajia ja kaikenkattavia, tunteiden kanssa järjestyks sisältää ristiriitoja ja varsinaista tunneälykkyyttä ei ole, vaikka tunteita voidaan käsitellä älykkyyden avulla niin kuin muita elämän osa-alueita (Locke, 2005).

Tunneälykkyyksmittareiden käytössä on myös rajoitteita. Eniten käytetyt tunneälykkyyksmittarit EQ-i ja MSCEIT sisältävät useita haasteita. Kysely on henkilöiden oman näkemyksen kannalta täytetty. Tämä herättää haasteen, että havaitseeko vastaaja tarkasti tunteita ja osaako hän tulkita niitä. Mayer kutsuukin tutkijoita keskustelemaan tunneälymittareiden kehittämisestä ja jättää kysymyksen avoimeksi (Mayer ym. 2008).

3 TUTKIMUSMETODIT JA MATERIAALIT

Tutkimusmetodiksi valitui systemaattinen kirjallisuuskatsaus, koska työn tarkoituksena on tutkia aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja kasvattaa ymmärrystä olemassa olevan kirjallisuuden pohjalta. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa tutkitaan olemassa olevaa aiheeseen liittyvää tutkimustietoa eli ns. toisen asteen tutkimusta. Menetelmällä kootaan, valikoidaan, arvioidaan ja analysoidaan tutkimusta ennalta määritellyistä kysymyksistä. Tarkoituksena tällä metodilla on tiivistää valikoidun aihepiirin aikaisempien tutkimusten olennaisin sisältö. Menetelmä edellyttää prosessin suunnittelua, kuvausta ja tarkkaa kirjaamista, jotta tutkimus voidaan toistaa samanlaisena. (Pekkala 2000. Tuomi & Sarajärvi 2009) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus eroaa perinteisistä tai muista kirjallisuuskatsauksista tarkoin määritellyn tarkoituksen ja tarkan suunnitelman perusteella. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus sisältää tarkan tutkimusten valinta-, analysointi- ja syntetisointiprosessin kuvauksen. Se sisältää vain relevantit, tarkoitusta vastaavat korkeatasoiset tutkimukset. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on tutkimusprosessi, joka rakentuu kumulatiivisesti, jokainen vaihe on tarkkaan määritelty ja kirjattu virheiden minimoimiseksi. (Hannula & Kaunonen 2006, 22; Johansson 2007, s. 4–5.)

Tämä kirjallisuuskatsaus on suoritettu Scopus tietokantaa käyttäen. Haut on suoritettu Helmikuussa v.2021 Scopus valikoitui, koska se on monitieteellisin vertaisarvioidun kirjallisuuden suurin abstrakti- ja viittaustietokanta, joka sisältää mm: tieteelliset lehdet, kirjat ja konferenssijulkaisut. Scopus tarjoaa kattavan yleiskatsauksen tieteen, tekniikan, lääketieteen, yhteiskuntatieteiden sekä taiteiden ja humanististen tieteiden maailman tutkimustuloksista ja tarjoaa älykkäitä työkaluja tutkimuksen seuraamiseen, analysointiin ja visualisointiin (Scopus, 2020) ja sieltä hakusanojen avulla tieteellisiä materiaaleja etsien. Hakusanoja ja poislukulistaa käyttäen on päädytty 36 dokumenttiin aihetta koskien. Taulukossa 12 esitetään hakusanat, joita on käytetty, sekä hakutulosten määrä lukuina. Sarakkeessa ”dokumenttien lukumäärä” tarkoitetaan sitä lukumäärää, jotka ovat poislukulistalla poislukualuetta vastaava dokumenttien määrä. Kyseinen lukumäärä

vähennetään hakutuloksista. Avainsanayhdistelmää käyttäen ”Emotional AND intelligence AND Leadership AND business” on saatu alkuperäiseksi hakutulokseksi yhteensä 182 dokumenttia.

Poislukuja hakualoittain käyttäen Scopus-tietokannassa on päästy tulokseen 36 dokumenttia. Seuraavaksi tarkennettiin haun tuloksia poislukemalla ne alat, joiden hakutuloksilla ei ole yhteyttä johtamiseen tai liiketoimintaan? Työn tarkoituksena on myös tutkia tunneälykkyyttä yleisempänä ilmiönä eikä niinkään yksittäiseen alaan liittyen, joka on myös vaikuttanut poislukuihin. Taulukossa 8 on listattuna hakusanat ja poisluvut.

Taulukko 8. Hakusanat ja poisluvut.

Avainsanat	Dokumenttien lukumäärä	Dokumenttien hakutulosten määrä
Emotional AND intelligence AND leadership AND business		182
Hakualat, jotka poislutaan		
Medicine	18	164
Nursing	5	159
Arts and Humanities	17	142
Social Sciences	38	101
Engineering	13	88
Computer Science	6	82
Economics, Econometrics and Finance	26	56
Agricultural and Biological Sciences	2	54
Rajoitukset:		
Publication stage (Final)	36	36

Scopusesta löydetyn 36 artikkelin joukossa on artikkeleita, joita ei ollut saatavilla maksuttomina, olivat maksumuurin takana tai jotka eivät koskeneet

kirjallisuuskatsauksen aihetta. Näitä artikkeleja on yhdeksän kappaletta ja ne ovat merkittynä alla olevassa listassa otsikon jälkeen tähtimerkillä. Taulukossa 9 on listattuna kaikki artikkelit, joita hakusanayhdistelmillä oli löydettävissä. Taulukossa on myös merkittynä pois luetut artikkelit *-merkillä ja syyt sarakkeessa ”Lyhyt kuvaus sisällöstä”.

Taulukko 9. Scopuksesta löydetty artikkelit 36 kpl

Tekijät	Lyhyt kuvaus sisällöstä
Alon & Higgins (2005),	Menestyminen globaalissa johtajuudessa tunneälyn ja kultturellisen älykkyyden kautta
Grove ym. (2008)	Tunneälykkyyden mittaaminen ja kehittämisen tutkimusta
Leban & Zulauf (2004)	Tunneälykkyys kyvykkyyksien ja transformationaalisten kyvykkyyksien yhteys johtamistyyleissä
Wang & Huang (2009)	Muutosjohtamisen ryhmä kohenssin yhteys tunneälykkyyteen Taiwanilaisessa kontekstissa
Müller & Turner (2010)	Projektin onnistuminen tunneälyä käyttäen johtamistyössä
Stein, ym. (2009)	Vertailututkimus ylemmän johdon tunneälykkyydestä yleiseen populaatioon verrattuna
Cherniss ym. (2010)	Johtajuus koulutuksen tehokkuuden arviointi ISO perusteisen koulutuksen pohjalta. Tunneälykkyys pohjalla
Pat McEnrue ym. (2009)	Tunneälykkyyden kehittäminen yksilön näkökannalta
Sears & Holmvall (2010)	Tutkimus tunneälykkyydestä johtaja – työntekijä suhteessa ja heidän kanssakäymisessään
*Barrett & Moores (2009)	Tutkimus perheyrittämisen siirtämisestä tyttärelle (Ei käsittele tunneälykkyyttä, ei relevantti tämän työn kannalta)
Morehouse (2007)	An exploration of emotional intelligence across career arenas

Maamari & Majdalani (2017)	Tutkimus tunneälykkään johtajuuden vaikutuksesta organisaation ilmapiiriin
Cangemi ym. (2008)	Johtajuuden tutkimus, jossa otetaan huomioon ihmisen vaikutukset johtajuuteen ja johtajuuden erilaiset roolit ja tehtävät
Rhee (2008)	Tutkimus, että aikuiset voivat oppia ja kehittää tunneälykkyyden kompetensseja. Kahden vuoden tutkimus projekti
Nowack (2021)	Unen vaikutus johtamistyöhön.
Marques (2007)	Tutkimus tunneälykkyyden ulkopuolelta tulevista ”luonteen piirteistä”, jotka ovat tärkeitä johtamistyössä
Bartsch (2012)	Tunneälykkään johtamisen opettaminen yhtiön vapaaehtoistyön avulla.
Mysirlaki & Paraskeva (2020)	Tutkimus tunneälykkästä johtamisesta massiivisten multiplayer roolipelien ja ”etäjohtamisen” vaikutuksista.
Kauffman ym. (2015)	Leadership Coaching and Positive Psychology
Mohanty (2017)	Revisiting the arthashastra: An approach to emotional intelligence
*Kets de Vries M (2004)	Haastattelu hyvästä johtamisesta vastaajana Manfred Kets de Vries (Ei saatavilla, Maksumuurin takana, haastattelu, ei relevantti)
Hacker & Washington (2017)	Henkinen älykkyys teorian esittely, jonka tarkoitus on tutkia ÄÖ:n ja Tunneälyn ulkopuolelta. Esim. resilienssin vaikutuksesta työssä
Al-Omari & Hung (2012)	Transformationaalisen johtamisen liittyminen tunneälykkyyteen ja organisaationalliseen innovointiin.
Dragolea & Cotîrlea (2011)	Tunneälykkään johtamisen konseptin selitystä, johtajuuden näkökannalta, Romanianlaisessa kontekstissa.

* Kotzé & Nel (2017)	Aidon johtamisen konseptin näkökulmasta tarkasteltuna tunneälykkyyden, persoonallisuuden ja kognitiiviset kyvyt huomioiden. Etelä-Afrikan kontekstissa (maksumuurin takana)
* Li & Zahran (2015)	Tunneälykkyyden vaikutus transformationaaliseen johtamiseen johtajien ja työntekijöiden välisessä suhteessa Kuwaitissa (Maksumuurin takana, keskittynyt Kuwaitin kontekstiin)
* Ramsey (2012)	Kirjan ja kirjoittajien esittely tekstiä johtajuudesta lähi-idän kontekstissa (Ei sisällä tämän työn kannalta käytettävää materiaali)
* Yunus & Hassan (2012)	RETRACTED ARTICLE: tunneälyn tärkeys työpaikoilla. (poisvedetty artikkeli, joten ei käytetä myös tässä työssä)
* Schreyer ym. (2012)	Vertailu tutkimus Dark tetrad, tunneälykkyyden ja kuusitahoisen persoonallisuuksien yhteydestä transformationaalisen johtamisen välillä. (Ei liity tähän työhön)
Cherry (2012)	Tunneälykkyyden kompetenssi sairaalajohtajilla. Tutkimus sairaalajohtajien tunneälytaidoista.
* Dimitropoulos ym. (2019)	Employees' motivation and performance: Examining the impact of ethical values and emotional intelligence of employees in high-tech startup companies (Vain lyhyt tiivistelmä saatavilla, Konferenssi materiaali, ei tekstiä, jota voisi käyttää tässä työssä)
* Maleki ym. (2015)	Market management from the perspective of a new tool called emotional * intelligence (EI) (Ei saatavilla)
Kendall (2014)	When businesses falter: How relational climates foster or hinder recovery
Weick (2012)	Lessons of Educating Tomorrow's Business Leaders

* Quigley (2008)	Yksilöllisten erojen vaikutuksesta johtajuuden tehokkuuden kasvamisen yhteydestä aikaan (Ei liity tunneälykkyyteen, Ei relevanttia tekstiä tämän työn kannalta katsottuna)
------------------	--

Poikkeuksia on joidenkin sitaattien ja dokumenttien suhteen niin, että tutkimusartikkeleja luettaessa on löytynyt tutkimuksia, joita ei ole hakusanoin löydettävissä Scopuksesta, jolloin on jouduttu käyttämään hakuja, jotka ovat tästä erillisiä. Haut ovat siis olleet Scopus-haulla löytyneissä tutkimuksissa olleita viittauksia alkuperäisiin tutkimuksiin, joihin on etsitty alkuperäinen lähde. Taulukossa 10 on esitettynä kaikki 48 kappaletta hakusanojen määrittelyiden ulkopuolelta käytetyt artikkelit ja niiden lyhyt kuvaus sisällöstä.

Taulukko 10. Kaikki Scopusen ulkopuolelta käytetyt artikkelit

Kirjoittajat	Kuvaus
Abraham (2000).	Tunneälykkyyden käyttämisen tuloksen ristiriita tilanteissa
Amabile & Kramer (2003)	Sisäisen kasvamisen tunneälykkyyks konseptin mukaan
Bachman, J., Stein, S., Campbell, K., & Sitarenios, G. (2000).	Kuinka tunneälykkyyys vaikuttaa velkomisprosessiin
Bar-On (1997)	EQ-i käsikirja
Bar-On (2006)	Tunneälykkyyden mallinnusta
Bennis (1989)	Käsittelee johtajuuteen kasvamista ja mitä pitää ottaa huomioon
Bennis & Nanus (1985),	Johtajuuden strategioiden tärkeydestä
Boal & Hooijberg	Strategisen johtamisen tutkimus ja kooste
Bradberry & Greaves (2003)	Tunneälykkyyden käsittelyä tarkemmin

Boyatzis (1999).	Kognitiivisten taitojen ja tunneälykkyys vaikuttavat yrityksen talouteen
Cangemi (2005)	Positiivisen ilmapiirin ja luovantyyden merkitys työelämässä
Choksi & Neha (2012)	Tunneälyn tarkastelua ja yleiskatsaus konseptiin
Daus & Ashkanasy (2005)	Tunneäly kyvykkyys mallin hyödyntäminen organisaation käytöksessä
Dulewicz & Higgs (1999)	Artikkeli tunneälykkyuden mittaamisesta ja oppimisesta
Gabel ym. (2005)	Tunneälykkyys kulttuurillisen ymmärtämisen vaikutus globaaleihin tehtäviin
Gardner & Hatch 1989	Moniälykkyys teorian esittely
George (2000)	Tunteiden vaikutus johtajuuteen. Tunneälykkyuden rooli johtajuudessa
Gohm (2004)	Tunneäly konseptin kehittämistä eteenpäin.
Higgs (2004)	Tutkimus tunneälykkyuden ja puhelinkeskuksen suorituksen suhteen Britanniassa
House & Aditya (1997)	Tutkimus johtajuudesta sosiaalisuudenäkökannasta
Humphrey (2002)	Tunneälykkyuden tutkimusta eri lähestymistavoilla
Juuti (2006)	Johtajuuden tutkimus suomalaisessa kontekstissa ja sen tulevaisuuden suuntauksista
Kernbach & Schutte (2005)	Tunneälykkyuden vaikutuksesta asiakaspalvelu kokemukseen

Kuokkanen (2015)	Työntekijäkeskeisiä oppeja suomalaisessa johtamistyössä
Landy (2005).	Tietelliisiä ja historiallisia haasteita tunneälykkyydestä
Langhorn, S. (2004).	Kuinka tunneälykkyys vaikuttaa johtajuuden suoritukseen
Locke (2005)	Kritiikkiä tunneälykkyys konseptia kohtaan ja sen toteaminen turhaksi
Lopes ym. (2004)	Tunneälykkyyden vaikutus sosisaalisiin kanssakäymisiin
Luskin ym. (2005)	Talouden asiantuntijoiden koulutus tunneälykkyyteen ja vaikutus
Manna & Smith (2004)	Tutkimus tunneälykkyyden ja läsnäolon tarpeesta myynti esittelijöiden työssä
Matthews ym. (2004)	Seitsemän ongelma kohtaa tunneälykkyys teoriassa
Mayer ym. (2008 a, c)	Tunneälykkyyden tarkempaa määrittelyä
Miller (2005)	Joustavan organisaation vaikutus luovaan ilmapiiriin
Moher ym. (2009).	Systemaattisen Kirjallisuuskatsauksen ohjeet
Murphy (2006).	Kritiikkiä tunneälykkyys konseptiakohtaan ja ehdotuksia miten ne voisi mahdollisesti korjata
McCarty (2016)	Taistele tai pakene ilmiön artikkeli, jossa käsitellään ko. psykologiaan liittyvää aihetta syvällisemmin
MSCEIT test (lainattu 03/2020)	Msceit testin esimerkkikysymyksiä ja kuvauksia

Nicholson (1998)	Ihmisen käyttäytymisen tutkimus, voiko ihminen muuttaa toimintaansa
Pekkala (2000)	Systemaattiset kirjallisuuskatsaukset
Policy (2005)	Autoritäärisen johtamisen vaikutukset
Pirola-Merlo ym. (2002)	Johtajuuden vaikutus ilmapiiriin ja suoriutumiseen tutkimus ja kehitys ryhmässä
Sivanathan & Fekken (2002)	Tunneäkkyyden, morallisen järkeilyn ja transformationaalisen johtamisen yhteys
Scopus (2020)	Tietokanta, jota on käytetty tässä tutkimuksessa
Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus, (9, 2018)	Suomalaisen johtamisen analyysi
Tuomi & Sarajärvi (2009)	Laadullisen tutkimuksen ja sisältöanalyysin ohjeet
Vakola ym. (2004).	Tunneäkkyyden ja persoonallisuuden vaikutuksesta asenteisiin organisaatiota kohtaan
Valtakari & Nyman (2019)	Työelämä hankkeen loppuarviointi
Working life 2020 project (2019)	TEM Työelämän tutkimus projekti

4 TULOKSET

Tässä kappaleessa käsitellään tuloksia vain tutkimuksista, artikkeleista ja julkaisuista, jotka sisältyvät Scopuksesta löytyneisiin hakusanoihin ja niiden määrittelyihin. Tuloksia käsitellään tutkimuskysymysten avulla, jotka ovat määriteltä kappaleessa 1.2 ”Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset”. Tutkimuskysymyksiin vastataan 22 artikkelin löydöksiä avulla. Tutkimuskysymyksiä tarkastellaan johtajuuden näkökulmasta tutkimusmetodeihin ja -materiaaleihin perustuen.

4.1 Tunneälykkyyden käsite tutkimuskirjallisuudessa

Viime vuosikymmenien aikana on yhä enenevässä määrin lajiteltu älykkyys eri lajeihin pelkän ÄO:n mittauksen sijaan. Alon ja Higgins (2005) jaottelevat älykkyyden kolmeen osaan:

1. Rationaalinen, logiikka, kielellinen ja määrällinen älykkyys, joka voidaan mitata periteisellä ÄO-testillä.
2. Emotionaalinen älykkyys, joka on noussut merkittäväksi osaksi menestystä viimeisten vuosikymmenien kuluessa. Tunneälykkyyden mittarina toimivat EQ-mittaukset.
3. Viimeisimpänä lisäyksenä on kulttuurillinen älykkyys, joka voidaan mitata omilla mittareillaan.

Erilaisia älykkyyyksiä tarvitaan erityyppisissä tilanteissa, jotta tilanteet voidaan hoitaa tehokkaasti (Alon & Higgins 2005). Viime aikoina empiirinen ja teoreettinen tutkimus tunteista on laajentunut varsinkin johtajuustyössä ja sen kehityksessä. Tunneälykkyys on välttämätön osa menestystä niin henkilökohtaisessa elämässä kuin työssäkin. (Groves ym. 2008; Kendall 2014). Robert ym. (2005) toteavat, että tunneälykkyys on siis älykkyyden laji, jonka avulla ihminen pystyy tutkimaan omia ja muiden tunteita ja käyttämään niitä hyödykseen hyödyllisen informaation muodostamiseen. Tunteetkin ovat siis

informaation lähde. Muller ym. (2010) esittävät tutkimuksissaan tunneälykkyydestä, että se on nelijaotteinen kyky, joka sisältää itsetietoisuuden, itsehallinnan, sosiaalisen tietoisuuden ja ihmissuhdetaidot. Johtajuuden menestys on sidonnaisena johtajan kykyyn luoda resonointia johdettavien kanssa, toisin sanoen kyky lukea tunteita, ymmärtää niitä ja liikuttaa heitä tunnepohjalta oikeaan suuntaan. (Muller & Turner 2010).

Tunneälykkyyskonseptia on myös hyödynnetty intialaisessa tutkimuksessa, jossa heidän oppiaan Arthashastra tutkittiin tunneälyn näkökulmasta. Arthashastra on muinainen intialainen tutkielma valtion johtamisesta, talouspolitiikasta ja sotilasstrategiasta. Mohanty (2017) tarkastelee artikkelissaan tunneälykkyyskonseptia globaalin aggressiivisen ilmapiirin hallinnan kautta ja vertailee sitä tunneälykkyys konseptiin, sekä Arthashastraan tämän päivän johtamisen kontekstissa (Mohanty 2017). Tunneälykkyyttä on myös tutkittu mm. romanialaisessa kontekstissa. Dragolea ym. (2011) toteavat, että johtajilla, jotka eivät kehitä omaa tunneälykkyytään, on vaikeuksia luoda hyviä ihmissuhteita työyhteisöissään (Dragolea & Cotîrlea 2011). Li Ja Zahran (2015) tutkii omassa tutkimuksessaan Tunneälykkyyttä ja transformationaalista johtamista Kuwaitilaisessa kontekstissa ja niiden vaikutuksista työilmapiiriin (Li & Zahran 2015).

4.2 Tunneälykkyuden mittausmenetelmät tutkimuskirjallisuudessa

Tunneälykkyydestä on mainittuna useampia erilaisia mittausmenetelmiä. Scopuksesta löydettyissä artikkeleissa käsitellään seuraavia mittausmenetelmiä tunneälykkyydestä:

- Mayer-Salovey-Caruso emotional intelligence test (MSCEIT)
- Emotional quotient inventory (EQ-I)
- Emotional Intelligence Self-Description Inventory (EISDI)
- Wong & Law emotional intelligence Scale (WLEIS)
- emotional intelligence view 360 (EIV360)
- Trait emotional intelligence (TEI)

Taulukossa 11 on listattuna kirjoittajat, Lähde, vuosi ja mainitut tunneälyn mittaamenetelmät.

Taulukko 11. Eri testimenetelmien käyttö.

Kirjoittaja (t).	Lähde	Vuosi	Mainittu menetelmä
Dragolea & Cotîrlea	Polish journal of management studies	2011	EQ-i
Mayer ym.	American Psychologist	2008	MSCEIT
Alon, I., Higgins, J.M.	Business Horizons	2005	MSCEIT
Groves ym.	Journal of Management Development	2006	MSCEIT
Stein, S.J., Papadogiannis, P., Yip, J.A., Sitarenios, G.			MSCEIT
Robert Kerr ym.	Leadership & Organization Development Journal	2006	MSCEIT
Bassem ym.	International Journal of Organizational Analysis	2016	MSCEIT
Steven ym.	Leadership & Organization Development Journal	2009	MSCEIT
William & Carol	Leadership & Organization Development Journal	2004	MSCEIT
Cherniss ym.	Journal of Management Development	2010	MSCEIT, EISDI, EQ-i
Nowack	Consulting Psychology Journal	2017	MSCEIT, EIV360
Golnaz	Public Personnel Management	2012	ESCI, WLEIS
Schreyer ym.	Current Psychology	2021	TEI

Kuten taulukosta voidaan tulkita, on MSCEIT Scopuksesta löydettyjen artikkelien perusteella eniten käytetty tunneälykkyyden testausmenetelmä.

Mayer ym. (2008) tutkivat artikkelissaan tunneälyn mittaamista ja toteavat seuraavaa. Ihmisillä on vaihtelua tunneälykkyyden neljän alueen suhteen, jotka ovat:

- Tunteiden hallinta, määrätyn tavoitteen saavuttamiseksi
- Tunteiden, tunne kielen ja signaalien ymmärtäminen
- Tunteiden käyttäminen vahvistaakseen ajatusmaailmaa

- Tunteiden hahmottaminen itsessään ja muissa

Henkilöiden välisiä eroja voidaan mitata jokaisen tunneälykyvyyden neljän osa-alueen suhteen. (Mayer ym. 2008a). Yhtä mittaamenetelmää kutsutaan nimellä MSCEIT, joka sisältää kahdeksan tehtävää, jokaisesta osa-alueesta siis kaksi. Esimerkiksi ”tunteiden hahmottaminen” arvioidaan kasvokuvien avulla. Kuvissa esitetään tunteita, joita ilmaistaan ilmeillä ja pyydetään arvioimaan tunteita taiteessa tai valokuvassa. Lisäksi arvioidaan tunteiden järjeistämiseen liittyvää kapasiteettia kysymyksillä, joihin liittyy erilaisia tunteiden ymmärtämiseen liittyviä selkeitä kysymyksiä.

Vastaukset MSCEIT-menetelmällä pisteytetään ns. oikein vastauksilla ja nämä on määritelty tunteiden asiantuntijoiden kanssa (tunteiden tutkijat ym.). Ohjeellisina vertailukohtina ovat yleisväestön vastaukset (Mayer ym. 2008a). On olemassa kaksi erittäin vahvaa teoreettista syytä miksi vain hyvin selkeät ja fokuoituneet, kykyperusteiset lähestymistavat ovat parhaita tunneälyn mittaamiseen. Ensiksi älykkyydet on määritelty mentaalisiksi kyvyiksi. Mentaalisia kykyjä mitattaessa kysymysten siis täytyy olla relevantteja mitattavaan mentaaliseen alueeseen liittyen. Vastaukset arvioidaan paikkansapitävyyden kriteereihin verraten. MSCEIT-pisteytyssysteemi käyttää yhdistettyjen vastausten poolia, jonka ovat luoneet 21 tunnetutkijaa (Mayer ym. 2008a).

4.3 Tunneälykkyyden oppiminen tutkimuskirjallisuudessa

Groves ym. (2006) toteavat omien löydöstensä ja mittaustensa perusteella, että tunneälykkyyttä on mahdollista oppia ja vahvistaa tarkoituksenomaisilla harjoituksilla. Useat julkaistut ja julkaisematta jääneet tutkimukset viittaavat tähän samaan suuntaan, mutta useat niistä sisältävät useita rajoitteita tutkimuksen ja oppimisen suhteen. Heidän tutkimuksensa toteaa myös, että tunneälyä opetettaessa pitää mittaamenetelmien ja harjoittelun suunnittelun olla myös hyvin suunniteltuja yksityiskohtineen (Groves McEnrue ym. 2008). McEnrue ym. (2007) käsittelevät tutkimuksissaan kysymystä siitä,

ovatko toiset parempia kehittymään tunneälykkyydessä kuin toiset. Artikkelissa tutkitaan kolmen seuraavan piirteen vaikutusta tunneälyn oppimiseen:

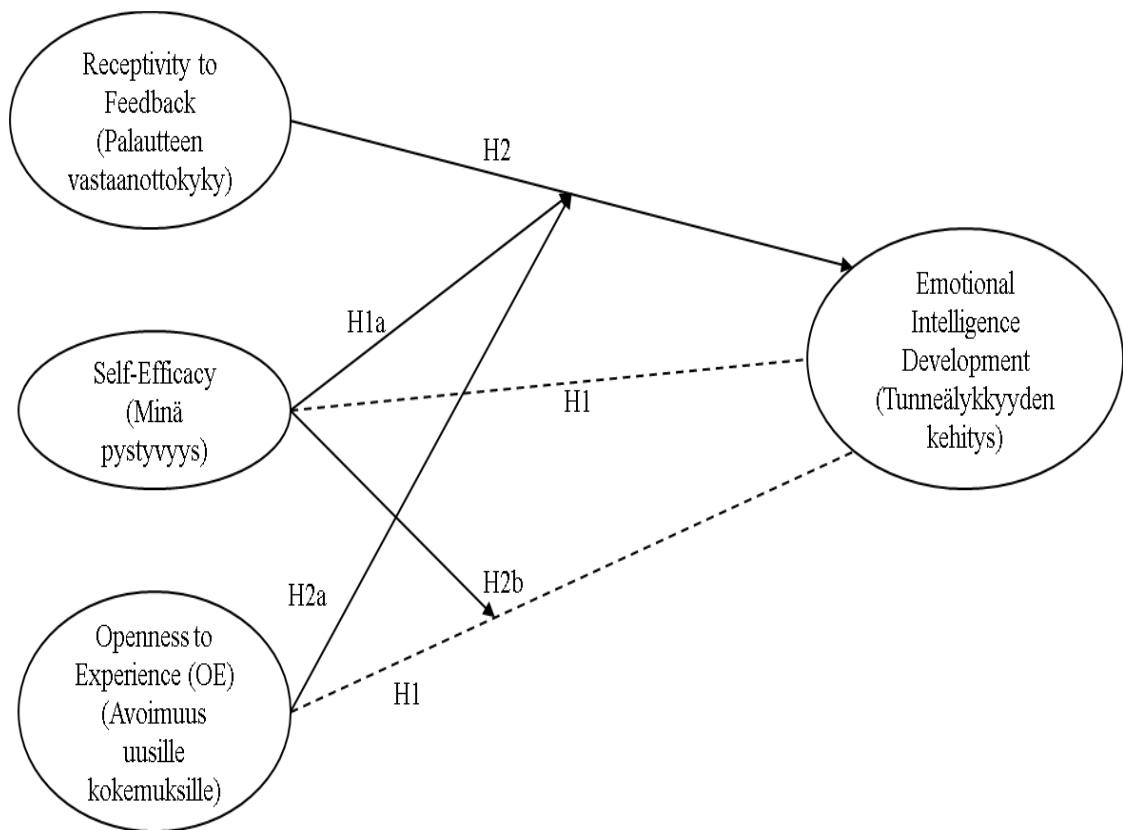
- Openness to experience (OE) (suom. Avoimuus kokemuksille)
- Self-efficacy (SE) (suom. Minäpystyvyys)
- Receptivity to feedback (RF) (suom. Palautteen vastaanottokyky)

Useat tutkijat ovatkin ehdottaneet, että OE eli avoimuus kokemuksille pelaa isoakin roolia tunneälytaitojen oppimisen suhteen. Näyttääkin siis siltä, että ne, joilla on korkea OE, ja jotka ovat uteliaita, mielikuvituksellisia ja kiinnostuneita laaja-alaisesti asioista, hyötyvät kyseisistä koulutuksista eniten. Kyseiset taipumukset myös nopeuttavat minkä tahansa asian nopeampaa omaksumista (McEnrue ym. 2007).

Ihmiset, joilla on korkea usko omaan SE:hen oppia tunneälykkyyttä osoittavat myös tunneälykkyyden korkeampaa oppimista ja hyödyntämistä, kun verrataan ihmisiin, joilla on matala SE. Tunneälykkyyden oppiminen on haastava prosessi, joka vaatii jatkuvaa oppimista ja motivaatiota. On siis syytä uskoa, että korkea SE johtaa myös tuloksellisempaan tunneälykkyyden oppimiseen.

Voidaan myös todeta, että RF:llä (Receptivity to feedback, suom. palautteen vastaanottavuus) on vaikutusta tunneälyn oppimisessa. Palautehakuinen käyttäytyminen on liitettävissä oppimishaluun, jolloin henkilöt, jotka käyttäytyvät etsien tai pyytäen palautetta, ovat tavoitehakisempia. (McEnrue ym. 2007).

Kaikilla näillä piirteillä on vaikutusta tunneälyn oppimiseen. Kuvassa 5 on esitettyinä näiden kolmen vaikuttavan tekijän suhteet toisiinsa ja tunneälykkyyden kehityksen suhteen.



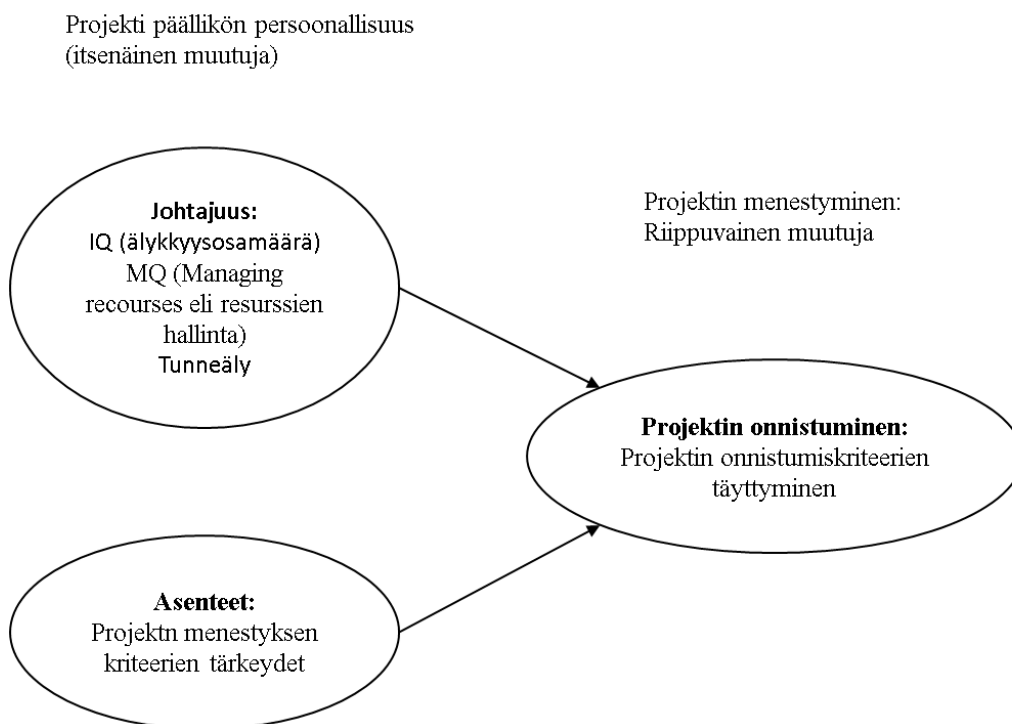
Kuva 5. Hypoteesin mukaiset vaikuttavat tekijät tunneälyn oppimiseen. Pistelinjat esittävät epäsuoria yhteyksiä tunneälyn oppimiseen. (McEnrue ym. 2007).

Kuvassa H1 eli hypoteesi 1 edustaa avoimuutta uusille kokemuksille ja minäpystyvyyttä. H1-linja edustaa vaikutusta tunneälyn oppimiseen. Kuvasta voidaan siis todeta, että OE:llä ja SE:llä ei ole suora vaikutusta tunneälyn oppimiseen. H1a tarkoittaa, että minäpystyvyys muokkaa RF:n (kykyä vastaanottaa palautetta) suhdetta ja vaikuttaa positiivisesti vahvistaen tunneälyn oppimista. Heillä, joilla on vahva SE eli minäpystyvyys, se vahvistaa RF:n eli tunneälyn oppimista. H2:lla on suora kytkös tunneälyn oppimiseen. Kun RF on vahva eli ihminen on avoin palautteelle, riittää se yksinään tunneälyn oppimisprosessiin. H2a:ssa OE vaikuttaa vahvistaen RF:ää, jolloin oppimisprosessi on voimakkaampaa. H2b:ssa SE vaikuttaa myös vahvistaen OE:ää, jolloin myös tunneälyn oppiminen näiden kahden avulla on vahvempaa kuin yksin. Kuvan avulla voidaan tulkita, että SE ja OE eivät yksinään ole merkittäviä tunneälyn oppimisen kannalta. Merkittävin tekijä on RF. Kuvasta päätellen myöskään yhdistelmä OE – SE – RF ei tuo merkittävää hyötyä tunneälyn oppimiseen (McEnrue ym. 2007).

Palautteen vastaanottavuus (RF) on näistä kolmesta merkittävimmissä asemassa tunneälyn oppimisen ennustamisessa. Henkilöt, jotka uskovat, että heille on mahdollista toimia vaaditulla tavalla kehittääkseen itseään tunneälykkyyden tasolla tekevät myös niin. (McEnrue ym. 2007).

4.4 Tunneälykkyyden merkitys johtamistyölle tutkimuskirjallisuudessa

Tunneälykkyys on lähes kiistatta hyödyllinen työkalu johtamistyössä. Niiden artikkelien perusteella, joita tässä kirjallisuuskatsauksessa käytetään, on huomattu tunneälykkyydellä olevan huomattavaa hyötyä ei ainoastaan henkilökohtaisessa elämässä, mutta myös johtamistyössä. Mayer ym. (2008) toteavatkin, että henkilöt, joilla on korkea tunneälykkyys, osaavat prosessoida tunteiden tuomaa informaatiota ja käyttää sitä ymmärtääkseen itseään ja muita, sekä hallitsemaan omia tunteitaan. Heidän tunneälynsä hyödyttää heitä itseään ja myös ympäröiviä ihmisiä (Mayer ym. 2008). Muller ja Turner (2010) tutkivat projektin onnistumisia eri lähtökohdista. Kuvassa 6 on ilmaistuna tutkimuksen lähtökohdat ja oletukset.



Kuva 6. Projektin onnistumiseen liittyvät muuttujat (Muller ja Turner 2010)

Kuvassa projektipäällikön ominaisuudet on jaoteltu kahteen eri osioon, jossa asenne on erotettu johtajuuden keinoista. Tutkimuksessa todettiin, että pitkäaikaiseen menestykseen vaaditaan tunneälyä ja asenteita, koska ne vaikuttavat sidosryhmien kanssakäymisen kriteereihin. Tunneälykkyyteen liittyvät tutkimukset osoittavat tunneälykkyyden tärkeyden ja hyödyn projektien menestymisen suhteen (Muller ja Turner 2010).

Tunneälyn tärkeydestä McEnrue ym. (2009) toteavat, että he, joilla on pidempiaikaisia työsuhteita, kokevat tunneälyn olevan jopa välttämätöntä työssään.

Maamari ym. (2017) tutkivat organisaation ilmapiiriä ja tunneälyä. Positiivisessa ilmapiirissä yksilöt ovat motivoituneita, tyytyväisiä ja sitoutuneita ja omaavat korkeat odotukset. Yhdeltä kannalta katsottuna johtajuus on prosessi, joka on täynnä tunteita. Useat tutkijat ovatkin havainneet, että tunneälyllä ja hyvällä johtajuudella on alasta riippumatta positiivinen korrelaatio (Maamari & Majdalani 2017). Maamari ym. (2017) vetävätkin useiden tutkimuksien avulla yhteen, että tunneälyllä on positiivinen korrelaatio organisaation ilmapiiriin, joka taas vaikuttaa suoraan työntekijöiden asenteeseen. Maamarin ja Majdalanin (2017) mukaisesti alla listaus asioista, joihin tunneälykäs johtaja voi vaikuttaa positiivisesti:

- Suhtautumiseen työtään kohtaan
- Suoriutumiseen
- Motivaatioon
- Käsitykseen ilmapiiristä työpaikalla
- Alaisten käytöstapoihin
- Sitoutumiseen
- Arvostukseen työpaikkaa kohtaan
- Suhtautumiseen esimieheen

Boyatis (1999) löysi tutkimuksissaan yhteyden taloudelliseen suoriutumiseen, johon liittyy molemmat tunneälykkyyys sekä ÄO. Näiden molempien avulla voidaan siis ennustaa tulevaa suoriutumista. Näistä kyvyistä tosin 93 %, joilla voidaan ennustaa suoriutumista ovat tunneälykkyyden klusterissa (Boyatis, 1999, Cherry 2011).

Tutkimukset osoittavat, että kaikkein menestyneimmät johtajat ovat taitavia seuraavissa tunneälyyn liittyvissä asioissa lista Maamari & Majdalani (2017) mukaan

- Itsetietoisuudessa
- Itsehallinnassa ja itsehillinnässä
- Sosiaalisissa taidoissa
- Empatiakyvyissä

Sadri (2012) toteaa myös löydöksissään, että johtajat, joilla on korkea tunneäly, kykenevät tunnistamaan, arvioimaan, ennustamaan ja hallitsemaan tunteita tavalla, jota voidaan käyttää työntekijöiden motivoimiseen (Sadri 2012). Johtajana menestymisessä on myös selkeitä merkkejä tunneälykkyyteen liittyen. Johtajat, jotka osoittavat empatiaa osoittaakseen ymmärrystä sen suhteen, miten muut tuntevat, vahvistavat ihmissuhteita ja yhdistävät tiimejä. Tämän tyyppiset johtajat ovat huomattavasti tehokkaampia kuin verrokkiryhmän johtajat (Stein ym. 2009). Näyttääkin siltä, että tehokkaat johtajat pystyvät luomaan vahvan tunnepohjaisen suhteen ryhmän jäseniin. Mitä korkeampi tunneälykyys johtajalla on sitä parempia he ovat ihmissuhteissa ja antavat parempaa näyttöä suoriutumisesta johtajuudessa (Sivanatha ym. 2002). Myös Alon ym. (2005) toteavat artikkelissaan, että tunneälykyys on korvaamattoman tärkeää työssä, ja yleisesti myös elämässä menestymisen, suhteen (Alon ym. 2005).

5 POHDINTA JA JOHOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa analysoidaan kirjallisuustutkimukseen perustuen tärkeimpiä tuloksia ja esitetään keskeisimpiä havaintoja tunneälykkyyss- aiheeseen liittyen. Kappaleessa 5.1 käsitellään yhteenvetoa tutkimustuloksista ja 5.2 arvioidaan kirjallisuuskatsausta. Kappaleessa 5.3 esitetään jatkotutkimusaiheita.

5.1 Yhteenveto tutkimustuloksista

Tunne-elämä on suurin yksittäinen vaikuttava tekijä henkilön elämässä kaikilla alueilla. Tunteiden oikeanlainen ymmärtäminen, hallinta, käyttäminen ja ilmaisu ovat todella tärkeitä työkaluja niin työelämässä kuin kotona ja vapaa-ajalla. (Alon ym. 2005). Tunneälykkyysskonsepti tarjoaa erinomaisen lähestymiskulman tunne-elämän prosessointiin ja hallintaan. (Mayer ym. 2008a, c). Mikäli henkilö toimii työelämässä johtavassa asemassa, tunne-elämän hallinta on äärimmäisen tärkeää, koska se vaikuttaa niin suuresti työelämässä jokaiseen osa-alueeseen. Johtajat toimivat myös esimerkkinä työntekijöille ja organisaatiokulttuurin luojina. (Cangemi ym. 2008). Hyvään johtajuuteen siis vaaditaan muutakin, kuin vain koulutuksen tai työkokemuksen tuoma asiantuntijuus.

Hyvän johtajan tehtäviin kuuluu myös itsensä kehittäminen omassa roolissaan. (Cangemi ym. 2008; McEnrue ym. 2009) Johtajuusmalleja on useita. Mitä monipuolisemmin niitä ymmärtää, sitä helpompi niitä on käyttää. Tämä kuitenkin edellyttää johtajuusmalleihin perehtymistä ja kiinnostusta asioita kohtaa (Marques 2007). Suomessa on todella paljon vielä kehitettävää johtamisessa. Ihmisten johtaminen on ennen kaikkea emotionaalinen prosessi, johon liittyy niin johtajan ja kuin johdettavienkin tunteet. Suomalainen johtajuus, joka perustuu asia- ja numerojohtamiseen, on itsessään aivan hyvä johtamismalli, mutta siitä puuttuu ihminen keskiöstä. Suomalaisilla olisi paljon opittavaa tunne-elämän hyödyistä ja siitä, kuinka johtaa tunteita. (Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus. 2018; Kuokkanen 2015).

Vaikkakin tunneälykkyysskonsepti on monien muiden työelämään liittyvien johtajuus taitojen kanssa jonkin verran ristiin menevä (esim. Big five tai transformationaalinen johtaminen) (Leban ym. 2004; Bartone ym. 2009), on se silti vakavasti otettava konsepti, mikäli haluaa tai kokee haluavansa olla parempi henkilö niin työajalla kuin vapaa-aikanakin. Tunneälykonseptia on joltakin osin kritisoitu. Sen monimutkaisuudesta ja rajattomuudesta (Landy, 2005; Locke, 2005; Matthews ym., 2004; Murphy, 2006) huolimatta se on silti erittäin hyvä konsepti yksinkertaistettuna näin tavallisen työntekijän ja johtajuuden näkökulmasta. Useat tutkijat kutsuvatkin muitakin tutkimaan ja mittaamaan asioita tunneälykonseptia mukaillen, jotta sitä voitaisiin kehittää eteenpäin. Tunneälykkyyys on myös trendiriippuvaista, joka aiheuttaa sykäyksiä tutkimuksissa. Tällöin tutkimus ei ole välttämättä jatkuvaa, mikä aiheuttaa lisähaasteita tämän tutkimusalueen sisällä.

5.2 Tutkimuksen arviointi

Kirjallisuus katsaus on suoritettu covid-19 aikana, joten sen aiheuttamia haasteita ja muutoksia johtamistyössä ei ole otettu huomioon. Haasteita, joita kohdattiin työn aikana, olivat esimerkiksi aiheen laajuus ja aikataulutus. Aihe on erittäin laaja ja sitä on tutkittu useasta lähestymisen suunnasta, jolloin kokemus aiheen hajautumisesta turhan laajakäsitteiseksi tuotti haasteita. Kappaleessa 2.2 esitetään kolme pää lähestymistapaa tunneälykkyyteen kts. Taulukko 3. Lähestymistapoja on enemmänkin, mutta työn rajaamisen takia nämä kolme tunnetuinta valiutui (Mayer & Salovey Älykkyyys; Bar-On ominaisuus ja luonteenpiirteet, Golemanin kompetenssi eli osaaminen) esitettäväksi syvällisemmin. Työssä olisi voinut vielä kaivaa paljon enemmänkin lähestymistapoja, mutta se ei olisi palvellut enää työn tarkoitusta. Aiheeseen olisi voinut käyttää enemmän aikaa, mutta aika on rajallinen, joten karsintaa on jouduttu toteuttamaan ja näkökulmaa miettimään miten aihetta kannattaa lähestyä, jotta hyöty olisi mahdollisimman moniulotteinen.

Tunneälykkyysskonsepti on erilainen riippuen tarkastelu- ja käsityskulmasta. Perustyöntekijän ja johtajan näkökulmasta kyseessä on hieman epämääräinen tunteiden hallintaan liittyvä aihe, mutta artikkeleissa lähestymistapa on huomattavasti rajaavampi käsitteistöineen ja rajaamismenetelmineen. Kyseistä konseptia pitäisi tuoda ja esittää helpommin lähestyttävämällä tavalla. Tällöin se loisi enemmän tietoisuutta tunneälystä ja siitä, miten jokainen voisi kehittää sitä henkilökohtaisesti, mutta haasteena tässä olisi taas asian karkaaminen jokaisen oman tulkinnan varaiseksi. Haasteena työssä koettiin myös eri mittausmenetelmien tutkiminen. Lähes kaikki tunneälyyn liittyvät analyysit ja kyselyt ovat maksullisia, ja niistä ei ollut saatavilla tarpeeksi tietoa Scopuksesta löydettyjen artikkelien avulla.

5.3 Jatkotutkimusaiheita

Työ- ja elinkeinoministeriön tutkimuksen mukaan suomalaisten johtajien olisi hyvä lisätä kultturellista johtamista, joka on vahvasti kytköksissä tunneälykkyyteen. Suomi tarvitsee työikäisten maahanmuuttoa ja olemme yhä enemmän riippuvaisia globaalista maailmankaupasta (Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus 2018). Suomalaisesta johtamisen näkökulmasta katsottuna olisi hyvä jatkaa tutkimusta tunneälykkyyden ja monikulttuurisen johtamisen (Cultural Intelligence CI) näkökulmasta ja sen vaikutuksista monikulttuurisissa työpaikoissa. Tähän kyseiseen aiheeseen liittyen olisi myös hyvä tutkia, miten tunneälykkyydellä ja kulttuurillisella älykkyydellä voisi vaikuttaa suomalaisten brändien menestykseen globaalissa toimintaympäristössä. Globaalin kaupankäynnin kannalta katsottuna takia voisi olla kannattavaa tutkia tunneälykkyyttä yhdistettynä kulttuurilliseen älykkyyteen ja sitä, millaisia vaikutuksia sillä voisi olla globaaliin kaupankäyntiin. Hyvä jatkotutkimusaihe voisi myös olla tutkia tunneälykkyyttä laajemmin suomalaisessa johtajuudessa, jotta saataisiin kattavampaa ja luotettavampaa tutkimusta aikaiseksi, sekä kehitettyä yhä parempia työkaluja tunneälykkyyden opetteluun niin tiedon tasolla, kuin käytännössäkin.

Jatkokysymyksiä, joita tämän työn pohjalta voisi ehdottaa:

- Tunneälykkyyden ja kulttuurillisen ymmärtämisen yhteys globaalissa kaupankäynnissä
- Tunnetaitojen vaikutus globaalissa työympäristössä
- Ihmisjohtamisen ja motivoimisen vaikutukset globaaliin kaupankäyntiin.

LÄHDELUETTELO

Abraham R. (2000). The role of job control as a moderator of emotional dissonance and emotional intelligence outcome relationships. *Journal of Psychology*. s.169–185.

Al-Omari M.A.M. Hung D.K.M. (2012). Transformational leadership and organizational innovation: The moderating effect of emotional intelligence, *International Business Management*. 6(3). s. 308-316

Alon I. & Higgins J.M. (2005). Global leadership success through emotional and cultural intelligences. *Business horizons*. 48(6) s. 501-512.

Amabile T. & Kramer S. (2003). Inner work life. *Harvard Business Review*

Bachman J. Stein S. Campbell K. & Sitarenios G. (2000). Emotional intelligence in the collection of debt. *International Journal of Selection and Assessment*. 8(3). s.176–182.

Bar-On R. (1997). EQ-i. Bar-On emotional quotient inventory. User's manual. Multi Health Systems, Toronto.

Bar-On R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*. 18(1): s.13-25

Barret M. Lewis K. (2010). Women in Family Business Leadership Roles: Daughters on the Stage. *Gender in Management*. 25(4). s. 340-343. <https://doi.org/10.1108/17542411011048191>

Bartsch G. (2012). Emotional learning: managerial development by corporate volunteering. *Journal of Management Development*. 31(3). s.253-262. <https://doi.org/10.1108/02621711211208880>

Bennis, W.C. (1989). *On Becoming a Leader*. Addison-Wesley, New York, NY.

Bennis W.C. & Nanus, B. (1985) *Leaders: Strategies for Taking Charge*. Harper & Row, New York, NY.

Boal K.B. Hooijberg R. (2000). Strategic leadership research: Moving on, *The Leadership Quarterly*. 11(4) s. 515-549, ISSN 1048-9843, [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00057-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00057-6).

Bradberry T. & Greaves J. (2003). *The Emotional Intelligence Quick Book*. Fireside Books. New York, NY.

Boyatzis R.E. (1999). Using tipping points of emotional intelligence and cognitive competencies to predict financial performance of leaders. *Psicothema*. s.124–131.

Cangemi J.P. Burga B. Lazarus H. Miller R.L. & Fitzgerald J. (2008). The real work of the leader: A focus on the human side of the equation. *Journal of Management Development*. 27(10), s. 1026-1036.

Cangemi J. (2005). Creating a positive climate for the development of creativity in the workplace. invited presentation for the Russian Academy of Sciences Conference on Creativity. Moscow.

Cherniss C. Grimm L. G. & Liutaud J.P. (2010). Process-designed training A new approach for helping leaders develop emotional and social competence. *Journal of Management Development* 29(5). s. 413-431q Emerald Group Publishing Limited 0262-1711. DOI 10.1108/02621711011039196

Coleman A. (2008). A Dictionary of Psychology (3 ed.). Oxford University Press. ISBN 9780199534067.

George J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human relations*, 53(8), s. 1027-1055.

Cherry M. A. (2011). Health Care Leadership: Emotional Intelligence Competencies of Hospitalist Leaders Ed.D. Dissertations. 20. https://digitalcommons.olivet.edu/edd_diss/20

Choksi N. P. 2012. Chapter 2 Emotional intelligence: An overview. In *Inflienet Centre*.

Daus C. S. & Ashkanasy N. M. (2005). The case for the ability-based model of emotional intelligence in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*. s. 453– 466.

Dimitropoulos P. Koronios K. Kriemadis A. (2019). Employees' Motivation and Performance: Examining the Impact of Ethical Values and Emotional Intelligence of Employees in High-Tech Startup Companies. *European Conference on Innovation and Entrepreneurship*; Reading. DOI:10.34190/ECIE.19.064

Dulewicz V. & Higgs M.J. (1999). Can emotional intelligence be measured and developed? *Leadership & Organization Development Journal*. 20(5). s. 242-52.

Dragolea L. & Cotîrlea D. (2011). Issues concerning the interferences and similarities between management, emotional intelligence, and leadership. *Polish Journal of Management Studies*, 4. s. 53-66

Gabel R. S. Dolan S. L. & Cerdin J. L. (2005). Emotional intelligence as predictor of cultural adjustment for success in global assignments. *Career Development International*, 10(5) s. 375–395

Gardner H. & Hatch T. 1989. Multiple Intelligences Go to School: Educational Implications of the Theory of Multiple Intelligences. *Educational Researcher*, 18(8): 4–10.

Gohm C. L. (2004). Moving forward with emotional intelligence. *Psychological Inquiry*, 15. s.222–227.

Groves K.S. McEnrue M.P. Shen W. (2008), Developing and measuring the emotional intelligence of leaders. *Journal of Management Development*, 27(2). s. 225-250

Hacker S. K. & Washington M. (2017). Spiritual Intelligence: Going Beyond IQ and EQ to Develop Resilient Leaders. *Global Business & Organizational Excellence*, 36(3). s.21–28. <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1002/joe.21777>

Higgs M. (2004). A study of the relationship between emotional intelligence and performance in UK call centers. *Journal of Managerial Psychology* 19(4). s.442–454.

House R.J. & Aditya R.N. (1997) The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23(3):409-473. doi:10.1177/014920639702300306

Humphrey R.H. (2002). The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(5) s. 493–504.

Juuti P. Johtamisen kehityslinjoja. Teoksessa Juuti P. (toim.). 2006. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Keuruu, Otavan Kirjapaino Oy. s. 13–29.

Kauffman C. Joseph S. Scoular A. (2015). Leadership Coaching and Positive Psychology. *Positive Psychology in Practice: Promoting Human Flourishing in Work, Health, Education, and Everyday Life: Second Edition* 30. s. 377-390

Kendall L.D. (2014). When businesses falter: How relational climates foster or hinder recovery. 74th Annual Meeting of the Academy of Management. s. 403-408

Langhorn S. (2004). How emotional intelligence can improve management performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 16. s.220–230.

Luskin F. Aberman R. & DeLorenzo R. (2005). The training of emotional competence in financial advisors. *Issues in Emotional Intelligence* 1. Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, www.eiconsortium.org.

Kernbach S. & Schutte N. S. (2005). The impact of service provider emotional intelligence on customer satisfaction. *Journal of Services Marketing* 19(7), s. 438–444.

Kets de Vries M. (2004). What makes a leader great? Interview with Manfred Kets de Vries. *Strategic Direction*. 20(8). s. 4-9. <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1108/02580540410545601>

Kotzé M. Nel P. (2017). Personal factor effects on authentic leadership , *Journal of Psychology in Africa* . 27. <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1080/14330237.2016.1268291>

Kuokkanen A. (2015). Johtamisen ihmissuhdekoulukunta Suomessa – Työntekijäkeskeiset johtamisopit suomalaisen työelämän muutoksessa, <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/144478/johtamis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Landy F. J. (2005). Some historical and scientific issues related to research on emotional intelligence. *Journal of Organizational Behavior*. 26. s.411–424.

Leban W. Zulauf, C. (2004). Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles. *Leadership & Organization Development Journal*. 25(7) s. 554-564

Li J. & Zahran M. (2015). Influences of emotional intelligence on transformational leadership and leader-member exchange in Kuwait. *International Journal of Human Resources Development and Management*. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2014.068084>

Locke E. A. (2005) *Journal of Organizational Behaviour*. 26(4). s. 425-431
Top of Form Bottom of Form

Lopes P.N. Brackett M.A. Nezlek J.B. Schutz A. Sellin I. & Salovey P. (2004). Emotional intelligence and social interaction, *Personality and Social Psychology Bulletin*. 30(8). s. 1018-34.

Maamari B.E. & Majdalani J.F. (2017). Emotional intelligence, leadership style and organizational climate, *International Journal of Organizational Analysis*. 25(2). s. 327-345. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2016-1010>

Maleki K. Masood B.B. Derakhshandeh M. (2014). Market management from the perspective of a new tool called emotional intelligence (EI). *Advances in Environmental Biology*. 8(19). S. 22-26

Manna D. R. & Smith A. D. (2004). Exploring the need for emotional intelligence and awareness among sales representatives. *Marketing Intelligence & Planning*. 22 (1), 66–83.

Marques J.F. (2007). Leadership: emotional intelligence, passion and ... what else? *Journal of Management Development*. 26(7). s. 644-651. <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1108/02621710710761270>

Mayer J. D. Salovey P. & Caruso D. R. (2008a, c). Emotional intelligence: new ability or eclectic traits? *American Psychologist*. s.503-517.

Matthews G. Roberts R. D. & Zeidner M. (2004). Seven myths about emotional intelligence. *Psychological Inquiry* s.179 –196.

McCarty R. (2016). The fight-or-flight response: A cornerstone of stress research. *Stress: Concepts, cognition, emotion, and behavior*. Academic Press. s.33-37.

MSCEIT test preparation guide & example test questions (https://www.psychometricinstitute.com.au/MSCEIT_test_preparation_and_test_examples.html) [Viitattu 15.3.2021]

Miller R. (2005). Flexible organizations: breaking out of the box. invited presentation for the Russian Academy of Sciences Conference on Creativity, Moscow.

Mohanty A. & Dag G.P. (2017). Revisiting the arthashastra: An approach to emotional intelligence. *Prabandhan: Indian Journal of Management*. 10(5). s. 24-36

Moher D. Liberati A. Tetzlaff J. Altman DG. The PRISMA Group (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. 6(7): e1000097. doi:10.1371/journal.pmed1000097:

Morehouse M.M. (2007). An exploration of emotional intelligence across career arenas. *Leadership & Organization Development Journal*. 28(4). s. 296-307. <https://doi.org/10.1108/01437730710752184>

Murphy K. R. (Ed.). (2006). A critique of emotional intelligence: What are the problems and how can they be fixed? Mahwah, NJ: Erlbaum.

Müller R. Turner J.R. (2010) Attitudes and leadership competences for project success, *Baltic Journal of Management* 5(3). S. 307-329

Mysirlaki S. & Paraskeva F. (2020). Emotional intelligence and transformational leadership in virtual teams: lessons from MMOGs. *Leadership & Organization Development Journal*. 41(4). s. 551-566. <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1108/LODJ-01-2019-0035>

Nicholson 1998. N. Nicholson How hardwired is human behaviour? Harvard Business Review, 76 (4) s. 134–147

Nowack K. (2021). Sleep emotional intelligence, and interpersonal effectiveness: Natural bedfellows. Consulting Psychology Journal: Practice and Research. Fatigue in the Workplace, s. 66–79. DOI 10.1037/cpb0000077.

Pat McEnrue M. Groves K.S. & Shen W. (2009). Emotional intelligence development: leveraging individual characteristics. Journal of Management Development. 28(2). s. 150-174. <https://doi.org/10.1108/02621710910932106>

Pekkala E. 2000. Systemaattiset kirjallisuuskatsaukset. Teoksessa Voutilainen, P., Leino-Kilpi, H., Mikkola, T. & Peiponen, A. (toim.) Hoitotyön vuosikirja 2001. Näyttöön perustuva hoitotyö. Helsinki:Kustannusosakeyhtiö Tammi, s.58-68.

Pirola-Merlo A. Hartel C. Mann L. & Hirst G. (2002). How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams. The Leadership Quarterly. 13. s. 561-81.

Policy A. (2005). Theory “P” and trust , in Cangemi J. Kowalski C. Miller R. & Hollopeter J. (Eds), Developing Trust in Organizations, McGraw-Hill, New York, NY.

Quigley N.R. (2008). Influence of individual differences on the growth of leadership efficacy over time. Academy of Management Annual Meeting: The Questions We Ask, AOM 20082008.

Ramsey R.D. (2012). Developing Multicultural Leaders: The Journey to Leadership Success. International Journal of Commerce and Management, 22(1) s. 91-93. <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1108/10595421111134895a>

Rhee K.S. (2008). The beat and rhythm of competency development over two years. *Journal of Management Development*. 27(1). s. 146-160. <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1108/02621710810840811>

Salovey P. & Mayer JD. (1990) Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*. s.185-211. doi:10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG

Schreyer H. Plouffe R.A. Wilson C.A. (2012). What makes a leader? Trait emotional intelligence and Dark Tetrad traits predict transformational leadership beyond HEXACO personality factors. *Current Psychology*. <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1007/s12144-021-01571-4>

Scopus (2020)
https://service.elsevier.com/app/answers/detail/a_id/15534/supporthub/scopus/#tips [viitattu 18.4.2021]

Sears G. & Holmvall C. (2010). The Joint Influence of Supervisor and Subordinate Emotional Intelligence on Leader-Member Exchange. *Journal of Business & Psychology*. s.593-605. doi:10.1007/s10869-009-9152-y

Sivanathan N. & Fekken C.G. (2002). Emotional intelligence, moral reasoning and transformational leadership. *The Leadership and Organization Development Journal*. 23(4). s. 198–204.

Stein S.J. Papadogiannis P. Yip J.A. & Sitarenios G. (2009). Emotional intelligence of leaders: a profile of top executives. *Leadership & Organization Development Journal*. 30(1) s. 87-101. <https://doi.org/10.1108/01437730910927115>

Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus, (9, 2018)
https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160870/TEM_o_saat_9_2018_Suomalaisen_johtamisen_tila_ja_tulevaisuus_web.pdf (DL: 11.01.2021)

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu painos. Latvia: Livonia Print. Tammi.

Vakola M. Tsaousis I. & Nikolaou I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change. *Journal of Managerial Psychology*. 19 (2), s.88–110.

Valtakari M. & Nyman J. (2019). Työelämä 2020-hankkeen loppuarviointi. Saatavilla: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161593>

Wang Y. & Huang T. (2009). The relationship of transformational leadership with group cohesiveness and Emotional Intelligence. *Social Behavior and Personality*. s. 379-392. doi: <http://dx.doi.org/10.2224/sbp.2009.37.3.379>

Weick C.W. (2012). Lessons of Educating Tomorrow's Business Leaders. *The Oxford Handbook of Lifelong Learning*, November 21. Book Chapter 32.

Yunus N. H. Hassan C. N. (2012). Notice of Retraction: The importance of emotional intelligence and soft skills in the workplace. *International Conference on Innovation Management and Technology Research*. s. 12-16, doi: 10.1109/ICIMTR.2012.6236352.

Working life 2020 project (2019) (<https://tem.fi/en/working-life-2020-project-2013-2019->) [viitattu 6.2.2021]

LIITTEET

Liite 1. Tekstiin pohjautuvat reaktiokysymykset

Esimerkki kysymys MSCEIT test (03/2020)

Tekstiin pohjautuvat reaktio kysymykset

The MSCEIT test has a wide range of test questions type or style. In some you will be given faces and you will need to select the correct emotion and level of intensity of this emotion. In other questions, you will be given scenarios and be asked to select the most appropriate response. You will also be shown photos of objects and sceneries and be asked to identify the emotion/s that these photos are likely to elicit in people.

Let's review the following example test question for one of MSCEIT test's sections:

Joan felt stressed, and became a bit anxious when she thought about all the work she needed to do. When her manager brought her an additional project, she felt _____. (Select the best choice.)

- a) Overwhelmed
- b) Depressed
- c) Ashamed
- d) Self-conscious
- e) Jittery

Liite 2. Kuviin liittyvät tunnekuvaukset

Esimerkki kuvien käyttämisestä tunteiden tunnistamisessa

MSCEIT test (03/2020)



How much is each feeling below expressed in this picture?

Happy 1-5

Sad 1-5

Fear 1-5

Anger 1-5

Disgust 1-5

Here you need to analyse the content and colours to identify the correct emotions and the intensity of each emotion on a scale of 1 to 5.

Liite 3. Kasvojen ilmeisiin perustuvat tunteiden hahmottamiskysymykset



How much is each feeling in the list below expressed by this face?

Happiness (1-5)

Sadness (1-5)

Fear (1-5)

Anger (1-5)

Disgust (1-5)

Here you need to analyse the facial expression to identify the correct emotion and the intensity of the emotion on a scale of 1 to 5.

Liite 4. Kasvojen ilmeisiin perustuvat tunteiden hahmottamiskysymykset